



الأكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers

برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس

دليل المتدرب

٢٠١٣

شهادة اعتماد البرنامج



تم إعداد برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس بواسطة مستشاري برنامج دعم التعليم وبالتنسيق مع الأكاديمية المهنية للمعلمين في مارس ٢٠١٣

مقدمة

مع بداية الألفية الثالثة أصبح من الأهمية بمكان تواجد قيادة مدرسية قادرة على اتخاذ القرار التربوي بجرأة وكفاءة، وتسعى إلى توجيه الإمكانيات المتاحة، وحسن توظيف الموارد البشرية ، بالإضافة إلى الاهتمام بالطلاب ، وتنفيذ المنهج ، وما يتطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وقيادة ، وإشراف وتمويل وتقويم ومتابعة ، وأيضاً الاتصال بالمؤسسات التعليمية الأخرى، و الاتصال بالمجتمع المحلي والبيئة المحيطة صوب تحقيق أهدافها.

و لا يعني وجود شخص ما في أعلى الهيكل التنظيمي أنه أصبح قائداً فذاً، والعكس صحيح أيضاً. فالقيادة مهارة يمكن أن يكتسبها أي شخص بغض النظر عن مركزه في المجتمع: ربة منزل تقود أسرتها، معلم يقود طلبته، مدير عام يقود منشأته، أو رئيس دولة يقود شعبه. لا تختلف مبادئ القيادة الناجحة ولكن قد تختلف آلياتها ونطاق تطبيقها! وإذا عرفنا أن أفضل من يتبع القائد، هو قائد مثله، يقدر قيمة الرؤية، ويتبناها بسرعة، ويعمل نشطاً في تحقيقها وإزالة معوقات الوصول إليها، فإننا هذا يعني أننا جميعاً يجب أن نسعى لننتحى بمواصفات القيادة الناجحة. لأن البعض قد يولد ولديه هذه المواصفات بشكل فطري، إلا أن الحقيقة، أن القيادة هي عبارة عن مجموعة مهارات يمكن تعلمها، وزيادة صقلها بالممارسة المستمرة، المهم العزم والإصرار على الاستمرار في محاولة تحسين هذه المهارة.

ولاشك أن تطوير أداء الإدارة المدرسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة التغييرات السريعة والمتلاحقة، والتي يمر بها المجتمع الدولي في الوقت الحاضر ، وخاصة ما يتصل منها بالتحديات التي فرضها الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية ، و التقدم الهائل في وسائل الاتصال ، والتحدي الحقيقي الذي يواجه المدرسة في الوقت الحاضر يتمثل في كيفية التوصل إلى الأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة ووظائف مدير المدرسة ، ومدير المدرسة - كقائد إداري - في أمس الحاجة في الوقت الحاضر وأكثر من أي وقت مضى، إلى تنمية أدائه من خلال إشباع احتياجاته التدريبية، حتى يصبح مؤهلاً للقيام بوظائفه ، وواعياً بعمله المدرسي.

وتأسيساً على ما سبق، فقد جاء هذا البرنامج التدريبي " مهارات القيادة لمديري المدارس "والذي يتم

في خمسة أيام بحيث يغطي الموضوعات التالية :

- جودة التعليم والمدرسة الفعالة ومجالاتها في السياق التربوي المصري.
- أنماط القيادة التعليمية.
- مهام القيادة التعليمية في ضوء الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، وفي ضوء تحقيق أهداف ونواتج التعلم وتحقيق الجودة في التعليم.
- المهارات المطلوبة للقيادة التعليمية للقيام بمهامها وتحقيق نواتج التعلم والجودة في التعليم.
- إدارة التغيير لما لها من أهمية في قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الجودة في التعليم .
- القرارات المتعلقة بعمل ومهنة مدير المدرسة.

المحتويات

١	شهادة اعتماد البرنامج
٢	مقدمة
٣	المحتويات
٥	الهدف العام للبرنامج
٥	نواتج التعلم:
٧	الجدول الزمني للبرنامج
٨	اليوم الأول
٩	اليوم الثاني
١٠	ورقة عمل حدد نمطك القيادي
١١	ورقة عمل "حدد نمطك القيادي" مفتاح التصحيح
١٢	ورقة عمل مزايا وعيوب أنماط القيادة
١٣	ورقة عمل مزايا وعيوب أنماط القيادة
١٣	مجموعة (١) القيادة المتسلطة
١٤	مجموعة (٢) النمط الديمقراطي
١٥	مجموعة (٣) النمط الفوضوي
١٦	مجموعة (٤) النمط البيروقراطي
١٧	ورقة عمل نمط القيادة المناسب
١٨	ورقة عمل موقف افتراضى
١٩	اليوم الثالث
٢٠	ورقة عمل بطاقة الوصف الوظيفى لمدير المدرسة
٢٥	ورقة عمل استخدام المهارات
٢٦	ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله
٢٦	مجموعة (١) مهارة التفويض
٢٨	مجموعة (٢) مهارة إدارة الاجتماعات
٣١	مجموعة (٣) : مهارة كتابة التقارير
٣٣	مجموعة (٤) : مهارة إدارة الوقت
٣٦	مجموعة (٥) : مهارة اختيار المساعدين
٣٧	مجموعة (٦) : مهارة التفاوض
٣٩	مجموعة (٧) : مهارة إدارة الاتصال
٤٤	مجموعة (٨) : مهارة الإنصات
٤٥	مجموعة (٩) : مهارة التحدث
٤٦	مجموعة (١٠) : مهارة الإقناع
٤٧	اليوم الرابع

٤٨.....	ورقة عمل التأمل في التغيرات
٤٩.....	ورقة عمل موقف افتراضي لعملية التغيير
٥١.....	ورقة عمل أسئلة عن موقف افتراضي لعملية التغيير
٥٢.....	ورقة عمل أسباب مقاومة التغيير
٥٣.....	ورقة عمل تطبيقات عملية للتعامل مع التغيير
٥٤.....	ورقة عمل التغلب على المعوقات
٥٥.....	ورقة عمل التطبيق العملي للتغلب على معوقات التغيير
٥٦.....	ورقة عمل كيف نقود التغيير
٥٧.....	ورقة عمل تقييم اليوم
٥٨.....	اليوم الخامس
٥٩.....	ورقة عمل قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧
٧٢.....	قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧
٩٠.....	قانون ٩٣ لسنة ٢٠١٢
٩٦.....	مقارنة بين قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وقانون ٩٣ لسنة ٢٠١٠
٩٩.....	ورقة عمل التأمل الذاتي في المهارات القيادية"
١٠٠.....	ورقة عمل التأمل الذاتي في المهارات القيادية"
١٠١.....	ورقة عمل تقييم اليوم

الهدف العام للبرنامج

تتمية معارف ومهارات مديري المدارس بما يمكنهم من ممارسة عملهم بكفاءة وفاعلية .

نواتج التعلم:

- يتوقع بعد انتهاء البرنامج التدريبي يصبح المشاركون قادرين على أن :
١. يتعرف على المشاركين الآخرين.
 ٢. يتعرف على الأهداف العامة لورشة العمل.
 ٣. يتفق على قواعد العمل خلال الورشة.
 ٤. يستنتج الأهداف المختلفة للتعليم.
 ٥. يتعرف على نواتج التعلم.
 ٦. يستنتج المجالات الرئيسية لنواتج التعلم.
 ٧. يفرق بين مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية و المجالات العامة و المجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها.
 ٨. يعرف على المدرسة الفعالة.
 ٩. يتعرف على مجالات المدرسة الفعالة.
 ١٠. يستنتج دور القائد التعليمي في تحقيق المدرسة الفعالة.
 ١١. تعريف الجودة في التعليم.
 ١٢. يستنتج متطلبات الجودة.
 ١٣. يعرف القيادة.
 ١٤. يعرف أنماط القيادة.
 ١٥. يحدد العناصر المؤثرة في القيادة.
 ١٦. يقيم نمط قيادته/قيادتها ذاتيا.
 ١٧. يحدد مزايا وعيوب أنماط القيادة المختلفة.
 ١٨. يربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة.
 ١٩. يختار نمط القيادة المناسب للمهمة.
 ٢٠. يقارن بين السلطة والقوة.
 ٢١. يحدد مصادر القوة في المؤسسة التعليمية.
 ٢٢. يطبق مهارات القيادة في إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية.
 ٢٣. يعرف مهام مدير المدرسة.
 ٢٤. يستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهارات القائد.

٢٥. يحدد المهارات التي يحتاجها القائد داخل المدرسة.
٢٦. يربط بين مهام القائدة التعليمي والمهارات المطلوبة.
٢٧. يعرف المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
٢٨. يستنتج المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
٢٩. يطبق بعض المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
٣٠. يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في ادارة التغيير.
٣١. يتعرف على معيقات التغيير.
٣٢. يصنف معيقات التغيير.
٣٣. يستنتج كيف يمكن التغلب على معيقات التغيير.
٣٤. يحدد طرق التغلب على مقاومات التغيير.
٣٥. يحدد متطلبات تنفيذ التغيير.
٣٦. يحدد المجالات العامة للتغيير.
٣٧. يتعرف القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة مثل ١٥٥ و ٩٣.
٣٨. يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.
٣٩. يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها
٤٠. يحدد مهارتين قياديتين تعتقد انه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.
٤١. يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.
٤٢. يجرب بعض المواقف التي تحدث لمدير المدرسة.
٤٣. يمارس بعض المهارات اللازمة لمدير المدرسة.
٤٤. يسهم بنشاط في فعاليات البرنامج التدريبي.
٤٥. يتطوع للعمل في أداء بعض أنشطة البرنامج التدريبي.
٤٦. يلاحظ السلوكيات الجيدة لأداء القيادة المدرسية.

الجدول الزمني للبرنامج

اليوم	الجلسة الأولى	الجلسة الثانية	الجلسة الثالثة
	١٠ : ١٢	١٢,١٥ : ٢,١٥	٢,٣٠ : ٤,٣٠
الأول: مقدمة وتعريف	التعارف وأهداف التعليم	نواتج التعلم والمدرسة الفعالة	جودة التعليم
الثاني : القيادة والإدارة التعليمية	القيادة	أنماط القيادة	السلطة والقوة
اليوم الثالث: مهام القيادة التعليمية	مهام القيادة التعليمية	المهارات المطلوبة للقيادة	المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله
اليوم الرابع: إدارة التغيير	التأمل في عملية التغيير	مقاومة التغيير	إدارة التغيير بفاعلية
اليوم الخامس: القوانين الإدارية الهامة لمدير المدرسة وخطة التنمية المهنية	القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة	خطة التنمية المهنية	تقييم وإداريات ورشة العمل.

اليوم الأول

مقدمة وتعارف

أهداف اليوم:

مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادراً على أن:

- ✳ يتعرف على المشاركين الآخرين.
- ✳ يتعرف على الأهداف العامة لورشة العمل.
- ✳ يتفق على قواعد العمل خلال الورشة.
- ✳ يستنتج الأهداف المختلفة للتعليم.
- ✳ يتعرف على نواتج التعلم.
- ✳ يستنتج المجالات الرئيسية لنواتج التعلم.
- ✳ يفرق بين مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية و المجالات العامة و المجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها.
- ✳ يتعرف على المدرسة الفعالة.
- ✳ يتعرف على مجالات المدرسة الفعالة.
- ✳ يستنتج دور القائد التعليمي في تحقيق المدرسة الفعالة.
- ✳ يُعرف الجودة في التعليم.
- ✳ يستنتج متطلبات الجودة.

اليوم الثاني

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادراً على أن:

- ✱ يعرف القيادة.
- ✱ يعرف أنماط القيادة.
- ✱ يحدد العناصر المؤثرة في القيادة.
- ✱ يحدد نمط قيادته/قيادتها ذاتياً.
- ✱ يحدد مزايا وعيوب أنماط القيادة المختلفة.
- ✱ يربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة.
- ✱ يختار نمط القيادة المناسب للمهمة.
- ✱ يقارن بين السلطة والقوة.
- ✱ يحدد مصادر القوة في المؤسسة التعليمية.
- ✱ يطبق مهارات القيادة في إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية.

ورقة عمل حدد نمطك القيادي^١

درجة الممارسة				التصرف
أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	
				١ - أتولى دور التحدث باسم الجماعة.
				٢ - اسمح للأعضاء بالحرية الكاملة في أعمالهم.
				٣ - أشجع استخدام التقاليد الرسمية.
				٤ - اسمح للأعضاء باستخدام أحكامهم الخاصة.
				٥ - استحث الأعضاء لبذل مجهود أكبر.
				٦ - اترك الأعضاء ينفذون العمل بالطريقة التي يعتقدون أنها الأفضل.
				٧ - أحافظ على استمرار العمل بمعدله السريع.
				٨ - اعمل على عدم تقيد الأعضاء بالعمل ثم اجعلهم يعودون إليه.
				٩ - أهدئ من الصراعات التي تحدث داخل الجماعة.
				١٠ - أكون غير راغب في السماح للأعضاء بأية حرية في العمل.
				١١ - أقرر ماذا سنعمل وكيف نؤدي هذا العمل.
				١٢ - ادفع إلى مزيد من الإنتاج.
				١٣ - أعهد لأعضاء الجماعة بمهام محددة.
				١٤ - أتقبل القيام بالتغييرات.
				١٥ - اجعل المهمة محددة في جدول العمل.
				١٦ - ارفض توضيح ما أقوم به.
				١٧ - اقنع الأعضاء بان أفكارهم لمصلحتهم.
				١٨ - اسمح للجماعة أن تحدد خطواتها.

^١المصدر : برنامج تطوير التعليم. (٢٠٠٧). التنظيم الإداري وأنماط القيادة، دبلوم الإدارة المدرسية بالتعاون مع الأكاديمية البحرية- المستوى الأول، بنى سويف.

ورقة عمل "حدد نمطك القيادي" مفتاح التصحيح

١ ضع علامة (X) أمام الفقرات نادرا أو أبدا من العبارات التالية

رقم العبارات	١	٣	٧	٩	١١	١٣	١٥	١٦	١٧
نادرا / أبدا									

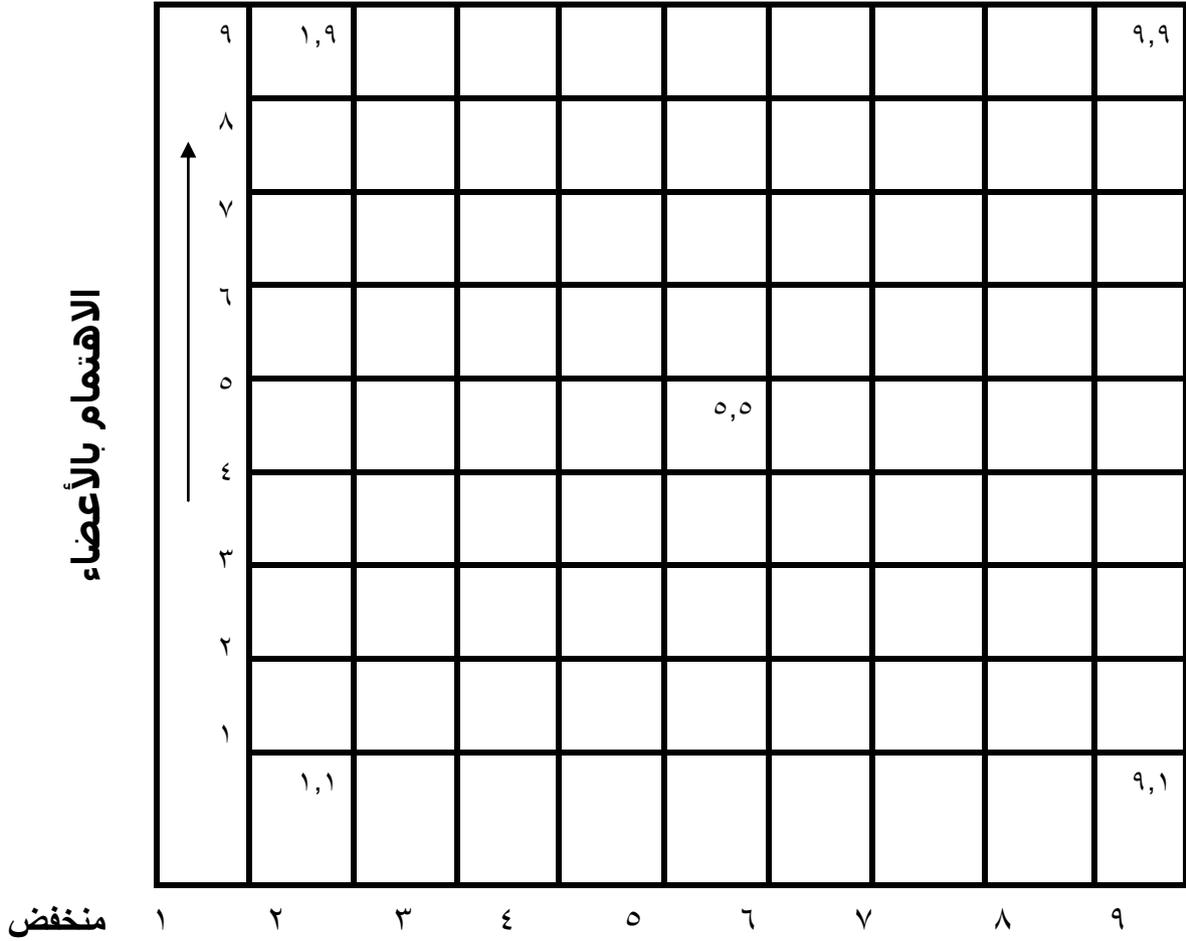
٢ ضع علامة (X) أمام الفقرة دائما أو أحيانا من العبارات التالية

رقم العبارات	٢	٤	٥	٦	٨	١٠	١٢	١٤	١٦	١٧
غالبا / أحيانا										

- نقوم بعد العلامات في الخانات الجدول (١) = درجة الاهتمام بالأعضاء
- نقوم بعد العلامات في الخانات في الجدول (١) = درجة الاهتمام بالمهمة
- نضع الدرجات على شبكة بلايك :

- درجة الاهتمام بالأعضاء على المحور الرأسى
- درجة الاهتمام بالمهمة على المحور الأفقى

مرتفع ع



الاهتمام بالمهمة

شبكة (بلايك)

ورقة عمل مزايا وعيوب أنماط القيادة

استنبط أهم الخصائص المميزة للنمط القيادي الذي سيتم توزيعه عليك:

عنصر القيادة	القيادة المتسلطة	القيادة الديمقراطية	القيادة الفوضوية	القيادة البيروقراطية
الثقة في المرؤوسين				
شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل				
محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين				
المميزات				
العيوب				

ورقة عمل مزايا وعيوب أنماط القيادة

مجموعة (١) القيادة المتسلطة

تسمى تلك القيادة بالتسلطية أو الدكتاتورية أو الأوتوقراطية، وفيها ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرار، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه أساسها الإرهاب والخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة، ومن ثم يقل فيها جو الحرية إلى حدٍ يقترب من العدم.

والاتصال غالباً بين القائد والجماعة اتصال رأسي أي من أعلى إلى أسفل في صورة قرارات من القيادة العليا إلى المرؤوسين، وليس للمرؤوس الحق في تصعيد آرائه إلى القيادة.

نظراً لسلبية أفراد الجماعة، فإن الأهداف غالباً ما تكون غير واضحة أو غير معروفة لديهم. ويسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث أي تكتل ضده.

ورقة عمل

مزايا وعيوب أنماط القيادة

مجموعة (٢) النمط الديمقراطي

كلمة ديمقراطية أصلها يوناني وهي مركبة من جزأين، أولهما ديموس، أي شعب، وثانيهما كراتوس، أي السلطة والحكومة، والديمقراطية، على هذا هي سلطة الشعب أو حكومة الشعب.

وفي ظل القيادة الديمقراطية يشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ للأنشطة، وتقويمها. والمسئولية في ظل القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد، ويفوض القائد بعضاً من سلطاته إلى مرؤوسيه .

و العلاقات بين أفراد الجماعة هي علاقات طيبة، وهناك قنوات اتصال بينهم، والقائد يشجع الأفراد وهم بدورهم يقدرونه، ولذلك يقل كثيراً العدوان بين أفراد الجماعة.

يكاد يكون هناك إجماع على أن القيادة الديمقراطية هي أفضل الأنماط حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، ويقود القائد أفراد الجماعة.

وفي ظل النمط الديمقراطي يقوم القائد بما يلي:

- احترام الأفراد ومعاملتهم على أساس قدراتهم وإمكاناتهم.
- مناقشة الأمور التربوية والتعليمية مع أفراد الجماعة.
- المساواة في الفرص وعدم تفضيل شخص على آخر لاعتبارات تتصل بالجنس أو المركز الاجتماعي أو الدين أو غيره.
- احترام القواعد التي تضعها الجماعة.
- الاهتمام بتنمية أفراد الجماعة وفق خطة منظمة يشارك فيها الجميع .

ورقة عمل

مزاي وعيوب أنماط القيادة

مجموعة (٢) النمط الفوضوي

يسمى أحيانا ذلك النمط أو العشوائي، وفيه يكون القائد سلبياً، لا أثر لوجوده، وللأفراد أن يفعلوا ما يريدون دون أي تدخل من القائد أو قيامه بتوجيههم.

ليست هناك سياسات محددة أو إجراءات، بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة بحيث يعمل الأفراد للوصول إليها.

و من شأن جماعة تقاد بهذا الأسلوب ألا يُحترم قائدها إيماناً من أفرادها بأن شخصية القائد من الضعف بحيث لا يمكن له ممارسة مهامه التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتقييمية.

وهناك خيط رفيع بين الديمقراطية والفوضى. فالحرية بدون ضوابط تتحول إلى فوضى، ففي القيادات التعليمية من يتحولون للفوضوي لعدم امتلاكهم مهارات القيادة الصحيحة، ففي بعض المواقف يرغب فيها بالانفراد بالسلطة لسبب ما للتحول للدكتاتورية .

ورقة عمل

مزيا وعيوب أنماط القيادة

مجموعة (٤) النمط البيروقراطي

تأتي كلمة بيروقراطية من الكلمة الفرنسية "مكتب" ويعبر عن ذلك النمط القيادي الاهتمام البالغ بالأعمال الكتابية و التوثيقية، ويهتم القائد بتجميع الأوراق التي تثبت أدائه أمام القيادات الأعلى .

وفي بعض الأحيان يكون الاهتمام بالأعمال الكتابية على حساب سرعة وكفاءة سير العمل، وخاصة في ظل نقص الإمكانيات المادية والبشرية، علاوة على وقت تنقل الأوراق على القيادات المختلفة.

ومع التقدم التكنولوجي، أصبحت الدائرة المستديرة أقصر نتيجة لاستخدام أجهزة الفاكس والبريد الالكتروني. ويتم اتخاذ القرارات عن طريق المستندات المحفوظة باستخدام نظم الأرشيف التي قد تتسم باليسر وسهولة الاستخدام أو بالتعقيد .

يرتبط ذلك النظام بشدة بمركزية أو لا مركزية الإدارة، فكلما زادت المركزية، كلما زاد التعقيد في اتخاذ القرار. و الجدير بالذكر أن من أعظم نظم التعليم في العالم النظم البيروقراطية المركزية، ومثال على ذلك، النظام الألماني والبريطاني.

ورقة عمل نمط القيادة المناسب

السبب	نمط القيادة المناسب	المهمة
		تحليل الوضع الحالي للمدرسة ووضع رؤية ورسالة وأهداف للتحسين.
		وضع خطة طوارئ لإخلاء المدرسة أثناء حريق أو هجوم على المدرسة
		حدوث انفجار في مواسير الصرف داخل المدرسة وانتشار مياه الصرف في جميع أفنية وأروقة المدرسة
		سقوط تلميذ من الدور الأول أثناء الفسحة وكسر ذراع

ورقة عمل موقف افتراضى

وصل السيد حامد إلى سن الستين وهو يحال إلى المعاش بعد أن عمل آخر خمس سنوات مديرا لمدرسة التفوق الجديدة ، طبعا الوكيل خالد سيفتقد هذا المدير الذي كان يترك كل الأعمال بيد الوكيل لدرجة أن زائر المدرسة من رسميين وغير رسميين يعتقد أن الوكيل هو المدير الفعلي، كان خالد مخلصا في عمله ولا يقصد أن يأخذ دور المدير لكن ثقة المدير به عالية فترك له حرية التصرف ووضع كل الخيوط في يديه. تم نقل السيدة سعاد مديرة المدرسة المجاورة إلى مدرسة التفوق الجديدة وأصبحت مديرة لها. أرادت سعاد التعرف على ما للمدرسة وما عليها وما المعلومات والعلاقات التي تتوفر للمدرسة ، طبعا الكل قال لها أن كل ذلك متوفر لدى الأستاذ خالد، حين سألته عن المعلومات وطلبت أن يدلها على أشياء بالمدرسة بدأ خالد بالتحفظ وعدم التصريح بما يعرف ويعطيها الإجابات غير الكاملة والمضللة أحيانا... شعرت سعاد أن هناك مشكلة في التعامل مع السيد خالد.

اليوم الثالث

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادراً على أن:

- ✿ يعرف مهام مدير المدرسة.
- ✿ يستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهارات القائد.
- ✿ يحدد المهارات التي يحتاجها القائد داخل المدرسة.
- ✿ يربط بين مهام القادة التعليمي والمهارات المطلوبة.
- ✿ يعرف المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
- ✿ يستنتج المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
- ✿ يطبق بعض المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.

ورقة عمل بطاقة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة

وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (٢/٥)

اسم الوظيفة: مدير مدرسة
بمستوياتها المختلفة

الهدف العام:

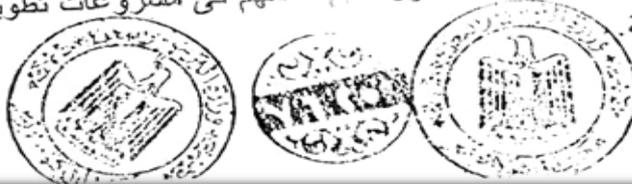
يعد شاغل الوظيفة مسنولاً عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصلحة في المدرسة، ويشرف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية، ويقوم بإدارتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة. ويتحمل مسنولية خاصة على الوجه الوارد تفصيلاً في المجالات الآتية:-

أولاً: القيادة والتخطيط:

- * يمارس القيادة التربوية للمدرسة، كما يشارك في مشروعات تطوير المناهج وتحسين المدارس التي تقوم بها الإدارة التعليمية.
- * يضع بياناً برسالة المدرسة بما يتمشى مع الرؤية القومية وأهداف التعليم طبقاً لما يرد في وثائق الوزارة المختلفة.
- * قيادة العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة في عملية وضع رؤية مستقبلية تساعده في تحديد الأهداف التعليمية في الأجلين الطويل والقصير وجدولتها زمنياً واختيار الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.
- * يتأكد أن الأهداف الموضوعية تتمشى مع الأولويات التي تحددت في ضوء احتياجات التلاميذ وأولياء الأمور وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- * يتأكد أن السياسات المختارة لتحقيق الأهداف تتمشى مع اللوائح والقوانين والتوجيهات التربوية الحديثة.
- * يقود عملية وضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الرؤية المستقبلية، ويتأكد من توفر الموارد والظروف اللازمة لتنفيذها.

ثانياً: المنهج والتدريس:

- * يكون على علم تام بالمعايير القومية للتعليم، ويعمل بشكل مستمر على تأهيل المدرسة لتطبيقها.
- * يعمل بصورة بناءة على إشراك العاملين والحصول على دعمهم في مشروعات تطوير وتنفيذ التغييرات في المناهج الدراسية.



- * يتأكد أن البرامج التدريسية والمقررات يتم تدريسها بما يتماشى مع أهداف المدرسة والإدارة التعليمية ويتفق مع المعايير القومية للتعليم.
- * يساعد فى تطوير وتقويم ومراجعة وتحسين المناهج.
- * يحرص على المتابعة المستمرة لأية تغييرات أو تحسينات فى المناهج وطرق التدريس والإدارة (مثل: ورش عمل، اجتماعات،... أو غير ذلك مما يتعلق بها).
- * يقوم بتخطيط وتوجيه جميع عمليات التدريس شاملة جميع أعمال إعداد الجداول الدراسية وتسجيل التلاميذ ويتحمل المسؤولية النهائية عن هذه المهام .
- * يتابع الخطط الدراسية ودفاتر التحضير للتأكد من التزام المدرسين بالمعايير القومية.
- * يشرف على أعمال التقويم والاختبارات، ويتأكد من كفاءتها وعدالتها ويعتمد النتائج بنفسه.
- * يقوم بتحليل نتائج التلاميذ بمساعدة وحدة التقويم والتدريب، والاستعانة بها فى تحسين عملية التعليم والتعلم ودعم جهود تحسين المدرسة.
- * يخطط وينظم ويشرف على تنفيذ جميع الأنشطة فى المدرسة.
- * يشرف على استخدام الوسائل التكنولوجية المتاحة فى زيادة فاعلية عملية التدريس، ويكون مسئولاً عن الاستخدام الكفاء الفعال لمعامل الحاسب والوسائط المتعددة.
- * يشرف على تصميم وتنفيذ برامج التدخل المبكر والمساندة ومجموعات التقوية التى تعقدتها المدرسة بما يحقق التعلم المتميز للجميع.
- * يشرف على تنمية وتطوير أنشطة المدرسة المنتجة، ومشروعات التلاميذ التابعة لها.
- * ينظم ويراقب جميع أنشطة التلاميذ بما فيها الأنشطة الأخرى خارج ساعات عمل المدرسة.
- * يعمل بالتعاون مع مسئول التربية الرياضية فى تنظيم برامج الأنشطة والمسابقات الرياضية بين المدارس.
- * يتحمل مسئولية التكاليفات والموافقات الخاصة بالرحلات الخارجية.
- * يتبع التعليمات والسياسات المتعلقة بإجراءات التعرف على التلاميذ ذوى الحالات الخاصة وتقويمهم ووضعهم فى الأماكن المناسبة.

ثالثاً: شئون التلاميذ والانضباط المدرسى:

- * يقوم بوضع برنامج استقبال وتوعية للتلاميذ الجدد، ودمجهم فى مجتمع المدرسة.
- * يقيم علاقات تواصل مع التلاميذ بطرق تلائم المستويات العمرية للتلاميذ ودرجات نضجهم، كما أنه ملزم بأن يكون على معرفة بخصائص كل فئة عمرية.



- * ينسق ويشرف على برنامج إرشادى يوفر توجيهاً مهنيًا وتعليميًا وشخصيًا ونفسيًا، ويتأكد من معرفة التلاميذ بتوفير الخدمات.
- * يتحمل مسئولية حضور التلاميذ والتأكد من انتظامهم فى الدراسة، ومتابعة حالات الغياب المتكرر أو الانقطاع عن الدراسة، وطلبات وقف القيد ووضع الحلول المناسبة لها.
- * يتحمل مسئولية تأمين التلاميذ وسلامتهم أثناء وجودهم فى المدرسة، ويتضمن ذلك وضع إجراءات تعزز سلامة التلاميذ والعاملين والمحافظة على ممتلكات المدرسة ومواردها.
- * يقوم بوضع نظم وإجراءات للرقابة وتأمين التلاميذ أثناء انتقالهم بالسيارات.
- * يقوم بوضع برنامج انتقالى لتلاميذ الصف النهائى لانتقالهم إلى المرحلة الأعلى، كما يقوم بعمل برنامج انتقالى لتلاميذ الصفوف الأخرى.
- * يضع نظاماً للانضباط الطلابى يتمشى مع فلسفة الإدارة التعليمية وسياسات الوزارة والقوانين السائدة، وذلك بالتعاون مع مجلس أمناء المدرسة، ويتم تطبيقه على جميع التلاميذ دون تمييز أو استثناءات.
- * يقوم باتخاذ قرارات انضباطية سليمة فى مشاكل التلاميذ، ويقوم بالتدخل لتطبيق النظام عند الضرورة والاتصال بأولياء الأمور.
- * يقوم بتحويل التلاميذ للمؤسسات العلاجية أو الإصلاحية عند الحاجة.

رابعاً: شئون العاملين:

- * يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين، كما ينقل هموم ومشاكل العاملين واحتياجاتهم التى تؤثر على العمل بالمدرسة إلى المستويات المركزية الأعلى.
- * يقوم بالإشراف على العاملين بالمدرسة وتقويم أدائهم بشكل دورى حسب النظام المتبع.
- * يقدم توصيات فيما يتعلق باختيار المدرسين، ونقلهم وفصلهم وتثبيتهم.
- * يضع وينفذ نظام تهيئة واستيعاب للعاملين الجدد بالمدرسة، ويقدم لهم باستمرار مساعدة خاصة خلال السنة الأولى لالتحاقهم بالمدرسة.
- * يتحمل مسئولية الاستقبال الجيد والتدريس والتقويم للمدرسين البدلاء الذين يتم توزيعهم على المدرسة.
- * يعتمد الحالات الخاصة بحضور المدرسين مثل الأجازات المرضية والعارضة والدراسية.
- * يعمل على خلق مناخ مدرسى إيجابى مدعم للعاملين بالمدرسة، ويحرص على إبراز مساهمتهم فى نجاح خطط وجهود المدرسة مما يعزز لديهم قيم الانتماء والولاء.



خامساً: التنمية المهنية والتدريب:

- * يعقد اجتماعات مع العاملين بالمدرسة لكي يجعلهم على علم بالتغيرات فى السياسات وبالبرامج الجديدة، لكي يدعم ويشجع التنمية المهنية أثناء الخدمة بين العاملين.
- * يقوم بتنسيق وتنفيذ أنشطة التدريب أثناء الخدمة من خلال وحدة التقويم والتدريب فى المدرسة.
- * يشرك العاملين فى عملية تحديد الأهداف والأنشطة الضرورية للنمو المهني.
- * يقوم أنشطة التنمية المهنية أثناء الخدمة وغيرها من الأنشطة التى تسهم فى التنمية المهنية للعاملين حسب الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- * يتحمل المسئولية النهائية عن واجبات وجداول جميع العاملين فى المدرسة.
- * ينسق ويشرف على برامج الاختبارات فى المدرسة.

سادساً: التنظيم والإدارة:

- * يحافظ على خطوط اتصال بمدير الإدارة وغيره من المسئولين، محيطاً إياهم علماً بالمشاكل القائمة والمتوقعة.
- * ينشئ جهاز إدارى فعال للمدرسة تتضح فيه خطوط السلطة والمسئولية ويقوم بالتنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة العاملة داخل المدرسة لتحقيق وحدة الهدف وتحقيق رؤية المدرسة.
- * يقوم بالإشراف على الشئون الإدارية للمدرسة، ويتحمل مسئولية تنفيذ السياسات واللوائح المختلفة والإشراف عليها.
- * يضع خطط الاستخدام الأمثل للموارد والمهمات التربوية والمعدات والأجهزة وجميع الموارد المتاحة للمدرسة بما فيها المباني والمساحات.
- * يمسك سجلات كافية ومناسبة، ويقدم تقارير دورية دقيقة إلى الإدارة التعليمية.
- * يشرف على أعمال الحكومة الإلكترونية، ويتأكد من تحديث بياناتها ومن تقديم خدماتها بالكفاءة المطلوبة.
- * يعد دليلاً للعاملين بالمدرسة يتضمن بيانات كافية عنهم تيسر عملية التواصل بينهم وبين مجتمع المدرسة.



سابعاً: الشئون المالية والإدارية:

- * المسنولية عن طلب المستلزمات الساعية والكتب والمعدات التعليمية وجميع المواد والخامات اللازمة للمدرسة.
- * يتبع اللوائح والتعليمات المنظمة لاستخدام المال العام والممتلكات العامة وتعليمات الصرف المختلفة.
- * يقوم بالتوصية بخصوص الاحتياجات من العاملين والأماكن والمواد والمعدات.
- * يراقب حسابات الأنشطة ونشاطات جمع المال.
- * يقترح ميزانية المبانى، ويتحمل مسؤولية تنفيذ الميزانية المعتمدة.
- * يعمل مع المدير المالى فيما يتعلق بتوفير سجلات دقيقة، وتنفيذ طلبات الشراء وغير ذلك.

ثامناً: مجال المشاركة المجتمعية:

- * يحتفظ بعلاقات جيدة مع المجتمع، ويستخدم موارد المجتمع لإثراء ودعم العملية التعليمية بالمدرسة.
- * يضع نظام اتصال بالمجتمع، يضمن تفهم المجتمع لدور المدرسة ومستوى أدائها، ويشجع أفراد المجتمع على المشاركة وتقديم الدعم للمدرسة، ويشمل ذلك الاستخدام المكثف لخطابات الإخبار والمجلات واللقاءات الدورية ودليل المدرسة لإخطار أولياء الأمور بالأحداث المختلفة فى المدرسة وسياساتها.
- * يشجع المدرسين وأولياء الأمور على المشاركة فى مجالس المدرسين والآباء والأمناء وغيرها من المجالس والتنظيمات والأنشطة ذات العلاقة بالمدرسة.
- * تفعيل دور المنظمات المدنية التى تعمل مع المدرسة.
- * يمثل المدرسة لدى الجهات والجماعات الخارجية حسب الحاجة.

تاسعاً: مسنوليات والتزامات أخرى:

- * يقوم بما يكلف به من أعمال من مدير التعليم المشرف عليه.
- * يقدم للتلاميذ نموذجاً يحتذى فى الالتزام بأداب وسلوكيات المواطنة، والتصرف كإنسان عاقل وذكى.
- * يعمل دائماً على نشر الالتزام بقيم السلوك الأخلاقى السوى وبروح وممارسات الديمقراطية.



ورقة عمل استخدام المهارات

قم بالعمل في مجموعتك لاختيار إحدى المهام التالية وتحديد المهارة أو المهارات المطلوبة لأدائها ثم حدد الخطوات الأساسية التي سوف تستخدم بها هذه المهارة في تحقيق المهمة. سجل الخطوات على ورق قلاب.

لديك ٢٠ دقيقة لإنجاز إحدى هذه المهام.

المهام المقترحة:

١. لديك رصيد مالي في المدرسة يكفي فقط لشراء أدوات رياضية جديدة أو تجديد دورات المياه.
كيف تتخذ القرار المطلوب؟
٢. لديك ثلاث معلمين في المدرسة يتسم أدائهم التدريسي بالضعف وليس لديهم الدافعية للتحسين.
كيف ستحفزهم لتحسين أدائهم؟
٣. المشاركة المجتمعية ضعيفة جدا في المدرسة ومجلس الأمناء لا يقوم بدور فعال.
كيف ستضع خطة لتغيير هذا الوضع؟
٤. وكيل المدرسة لشئون الطلاب لا يقوم بعمله بكفاءة مما نتج عنه زيادة نسبة غياب التلاميذ وعدم دقة السجلات.
كيف توجه الوكيل لعلاج هذه المشكلة؟

المهارات المطلوبة:

.....
.....

الخطوات الأساسية التي سوف تستخدم بها هذه المهارة في تحقيق المهمة

.....
.....

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (١) مهارة التفويض

مفهوم التفويض : إسناد صلاحيات تخص مستوى إداري اعلي لمؤوس من مستوى إداري اقل لبياشر سلطات صاحب السلطة الأصلي. يعتبر تفويض الصلاحيات من أهم المهارات التي يجب أن يجيدها المدير الناجح لما تحققه منة مزايا ولكنها كذلك محفوفة بالمخاطر إذا أسئى استغلال تلك الصلاحيات في اختيار المؤوس غير المدرب ومؤهل لذلك التفويض أهمية التفويض-:

- ✿ يعتبر التفويض نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحة للمؤوس للقيام بأعمال كان من المفترض أن يقوم بها الرئيس وبذلك يتم التخفيف عن الرئيس ليتفرغ لمهام اكبر واطخر ينبغي القيام بها.
 - ✿ كما انه يعتبر وسيله هامه لتدريب المؤوسين على حمل المسؤوليات الأكبر وإعدادهم لشغل وظائف اكبر واطخر.
 - ✿ يعبر أيضا عن فلسفه إداريه للأخذ باللامركزية وتهيئه المؤوسين.
- *شروط التفويض الفعال:**

- ✿ ارتباط السلطة بالمسؤولية.
- ✿ ارتباط السلطة المفوضة بقدرات المؤوسين.
- ✿ ارتباط التفويض بخطه متكاملة وواضحة في ذهن المدير الماهر لتنمية مؤوسيه
- ✿ استمرار مسؤولية المدير الذى فوض السلطة الى بعض مؤوسيه فلا يزال هو المسئول الأول والأخير.
- ✿ التفويض إجراء مؤقت (فلا بد من تحديد المدة الزمنية لذلك التفويض)

مزايا التفويض:

- تفرغ المديرين للقرارات الهامة وعدم انشغالهم بأمر روتينية.
- سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- اتخاذ قرارات أفضل لأن متخذ القرار يكون أكثر معايشة للمشكلة ويعرف تفاصيلها أكثر من المستويات الأعلى .
- تدريب المديرين والرؤساء في المستويات التنظيمية الأدنى.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ، وذلك لشعورهم بالمشاركة الايجابية وأنهم محل ثقة وتقدير من رئاسة المنظمة.
- زيادة حماس العاملين وزيادة شعورهم بالانتماء .
- انخفاض احتمال اتخاذ قرارات خاطئة بالإضافة إلى أن مخاطر هذه النوعية من القرارات تكون نتائجها محصورة في إدارة واحدة بدلا من تأثيره على المنظمة كلها.

مبادئ عامة للتفويض الفعال:

هناك عدة مبادئ عامة تعتبر محل قبول عام من أساتذة وكتاب الإدارة لتحقيق فعالية التفويض أهمها ما يلي :

- اختر الشخص المناسب دائماً من بين مرؤوسيك لحسن أداء النشاط المفوض، أي وفقاً لخبراته ومعارفه في علاقتها بموضوع التفويض .
- فوض المهام المحببة لك وغير المحببة، وبحيث يكون دافعك في ذلك إصابة أكبر حصة من أهداف وفوائد التفويض .
- أعط مرؤوسك الوقت والتوجيه والتدريب الكافي لحسن قيامه بما هو مفوض له .
- فوض تدريجياً، ولا تلجأ للتفويض دفعة كبيرة مرة واحدة .
- فوض مقدماً وقبل حدوث مشكلات أو أزمات تتطلب ذلك، وأجعل من التفويض وسيلة لمنع حدوث مشكلات وتجنب الأزمات وليس وسيلة لدفعها عنك .
- اتخذ الأسلوب الملائم لمتابعة أداء النشاط أو العمل المفوض دون الإخلال بعملية التفويض، أي بما يعاون المفوض له من حسن إنجاز العمل ويوفر إمكانيات تحقيق أهداف التفويض .
- تأكد من عدم ازدواج المسؤوليات عند التفويض ، والذي يحدث عند إسناد مهمة واحدة لأكثر من شخص.
- أشرك المرؤوس في تحديد ما سيفوض له وما يتوقع منه من نتائج وأهداف ، ويكون ذلك بمناقشته والاستماع له قبل التفويض .

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (٢) مهارة إدارة الاجتماعات

إن الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين. كما أنها ما فتئت وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد.

أنواع الاجتماعات:

- (١) اجتماع توصيل المعلومات: يتخذ المدير قراراً بعقد اجتماع ما لتوصيل بعض المعلومات للعاملين.
- (٢) اجتماع الحصول على المعلومات: إن الهدف من هذا النوع من الاجتماعات هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين. ومن الأمثلة على هذا النوع من الاجتماعات ما يسمى بـ"اجتماع العصف الذهني" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بأرائهم ووجهات نظرهم، مما يساعد على بروز أفكار كثيرة ومختلفة. وهنا يتعين على الرئيس أن يدير الاجتماع بطريقة معينة تتيح لجميع الحاضرين التعبير عن آرائهم وعدم السماح لأي من الأعضاء بالسيطرة على الاجتماع أو تقييد حرية الآخرين في طرح الأفكار.
- (٣) اجتماع حل المشكلات: يستهدف هذا النوع من الاجتماعات التوصل إلى حلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، خاصة إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ. وعادة ما يلجأ المدير إلى مثل هذا النوع مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بموافقة جميع الموظفين عليه.
- (٤) اجتماع تكوين الاتجاهات: الاتصالات الشفهية تتفوق على الاتصالات الكتابية، لما تتجه من فرص التأثير المباشر للرئيس على الموظفين وإقناعهم بوجهة نظر معينة.
- (٥) الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي: يمكن استخدامها لتوجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم

تتمثل الخطوات الرئيسية لإدارة الاجتماع في الإعداد والتحضير له وفي إدارته و ختامه

التحضير للاجتماع: يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التحضير له وعادة ما يتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:

- (١) تحديد الأهداف من الاجتماع: يجب تحديد الهدف من الاجتماع بوضوح وأن تتم صياغته قبل الاجتماع.
- (٢) اختيار المشاركين: إن هدف الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه سواء أكان هؤلاء الأعضاء من داخل المشروع أو المنظمة، أم كانوا ممثلين للمجتمع أو لمنظمات أخرى ، على أن يراعى في اختيار الأفراد مدى الفائدة التي يحققها الاجتماع من مشاركتهم فيه.

(٣) تحديد وقت الاجتماع: إن الاعتبار الأساسي الذي يحدد وقت الاجتماع (بداية وانتهاء) هو أن يكون بمقدور الأفراد الالتزام به. ذلك لأن تحقيق أهداف الاجتماع يصبح أمراً متعزراً إذا كانت لديهم اتجاهات سلبية تجاه التوقيت.

(٤) تحديد وتهيئة مكان عقد الاجتماع: إن اختيار مكان عقد الاجتماع مسألة مهمة ، فإذا كان المكان غير ملائم أو مجهز فإن ذلك يؤثر سلباً على تحقيق أهداف الاجتماع.

وتراعى عادة في تصميم قاعة الاجتماع أهداف الاجتماع وعدد المشاركين فيه بما يمكن كل فرد من المشاركين من مشاهدة الآخر وسماعه. ويجب أن تجهز وتختبر الوسائل السمعية والبصرية والمواد الإعلامية قبل الاجتماع بوقت كاف.

(٥) إعداد جدول الأعمال: يأتي جدول الأعمال ليبين الموضوعات التي يتوجب تغطيتها لتحقيق أهداف الاجتماع.

(٦) إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها: بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع ومكانه وأهدافه، تعد بطاقة الدعوة للأعضاء، ويتم إرسالها قبل بدء الاجتماع بوقت كاف. وتتضمن هذه البطاقة عادة تحديداً لوقت بدء الاجتماع ووقت الانتهاء منه ومكانه وأهدافه وأسماء المشاركين فيه. كما يجب أن يرفق بهذه البطاقة جدول أعمال الاجتماع، وكذا المذكرات والبحوث والدراسات الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.

الاجتماع الناجح

- ◆ يأخذ وقتاً كافياً للتخطيط .
- ◆ يكون في المكان المناسب والوقت المناسب للمشاركين.
- ◆ الغرض من الاجتماع معروف لدى المشاركين.
- ◆ يتم فيه الالتزام بالمواعيد المحددة بالجدول الزمني للاجتماع .

يكون الاجتماع فعالاً:

- إذا حدثت المساهمة الفعلية من عدد كبير من الحاضرين .
- إذا استغل وقت الاجتماع في بحث أمور نافعة .
- إذا لم يحتكر البعض كل المناقشات ولم تتحول الجلسة إلى مناقشات حادة.
- إذا شعر الموظف أنه تعلم شيئاً جديداً أو أنه أثمر شيئاً في الاجتماع.
- إذا خرج الجميع من الاجتماع وهم يشعرون بالارتياح و السرور والحماس.
- إذا شعر الموظفون بأنه اجتماعهم وأنه أتيحت الفرصة لهم للتعبير عما في نفوسهم.
- إذا كان وقت الاجتماع متناسب مع عدد المواد المطروحة للمناقشة علماً بأن أنسب فترة للاجتماع ساعتان.

- إذا أخذت قرارات الاجتماع للتنفيذ والمتابعة.

ما يجب أن يحتويه تقرير الاجتماع:

- ✿ التاريخ الذي تم فيه الاجتماع.
- ✿ الوقت الذي تم فيه الاجتماع.
- ✿ المكان الذي تم فيه الاجتماع.
- ✿ عدد الحاضرين وأسمائهم ومراكزهم بالنسبة للمشروع.
- ✿ ملخص لآخر اجتماع وما خرج به من توصيات.
- ✿ ما تم إنجازه منذ الاجتماع الأخير.
- ✿ ما استجد من مشاكل و عقبات في الفترة بين الاجتماعين.
- ✿ خطة الفترة القادمة.
- ✿ النقاشات والأسئلة.
- ✿ التوصيات.

الوصايا العشر لإدارة وقيادة الاجتماعات

١. ابدأ في الموعد المحدد بالضبط.
٢. قم باختيار ميسر للاجتماع إن كنت لا تفضل إدارته بنفسك.
٣. وضح الهدف العام من الاجتماع.
٤. اشرح القواعد والحدود التي ستتم في إطار الاجتماع.
٥. اعرض الموضوع باختصار وراجع العناصر الرئيسية مع التركيز على النقاط الهامة التي يتناولها الاجتماع وتدوينها.
٦. ابدأ بالبنود أو الموضوعات التي يسهل الاتفاق عليها.
٧. شجع أعضاء المجموعة على المناقشة و حاول إثارة اهتماماتهم.
٨. تعامل بلباقة وحكمة مع الأمور و المواقف التي لا تتعلق بالاجتماع وتعرض استمراره.
٩. تجنب الوقوع في مصيدة الجدل الشخصي مع أحد أفراد المجموعة.
١٠. إعرض ولخص ما يتم التوصل إليه من نتائج وتأكد من خروجه على هيئة تقرير.

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (٢) : مهارة كتابة التقارير

تعد كتابة التقارير أحد أهم الوسائل في نجاح العملية الإدارية لأي برنامج، مع ملاحظة أننا نقصد التقرير في صورته العلمية المقننة وليس الروتينية. وهي أحد الوسائل الفعالة في عملية الاتصال. أهمية التقارير:

إن الانتظام في كتابة التقارير بصورة علمية مقننة يحقق الآتي:

✱ المتابعة.

✱ تدارك الأخطاء.

✱ توثيق مراحل البرنامج.

✱ الاتصال وتبادل المعلومات بين فريق العمل.

✱ وسيلة للتقييم.

قواعد وأسس كتابة التقرير:

ولكتابة التقرير قواعد وأسس يمكن تحقيقها من خلال اتباع ما يلي:

١. طرح أسئلة أولية (مرحلة ما قبل الكتابة).

٢. محتوى التقرير.

٣. التأكد من جودة التقرير.

طرح أسئلة أولية قبل كتابة التقرير.

تعتبر هذه الأسئلة بمثابة أسئلة استرشادية توجه كاتب التقرير أثناء الكتابة مما يضمن أن يكون التقرير وافياً قدر الإمكان وذلك كما يلي:

* لمن تتوجه بكتابة التقرير؟

• المدير المباشر.

• فريق العمل الذي يتعاون معك.

• الجهة المانحة.

• الوزارات المختصة التي يتبعها المشروع - البرنامج فنياً.

* ما هو المطلوب شرحه - عرضه - تقديمه؟

• جودة الأداء التنظيمي / الإداري.

• مدى تحقق الأهداف العامة للمشروع.

• رصد مستجدات.

• حصر الأعداد والتعليق عليها.

* ما الهدف من وراء هذا الشرح في تصور من تتوجه إليهم؟

• التقييم بمستوياته وأنواعه.

• حدوث مشكلة.

• تقرير دوري.

• نهاية مرحلة / نهاية المشروع.

• تحديد الدعم.

* ما الذي تود التأكيد عليه في تقريرك؟

• مدى ما تحقق من إنجاز.

• توجيه النظر لبعض المشاكل أو المعوقات.

• رصد احتياجات.

• توصيات.

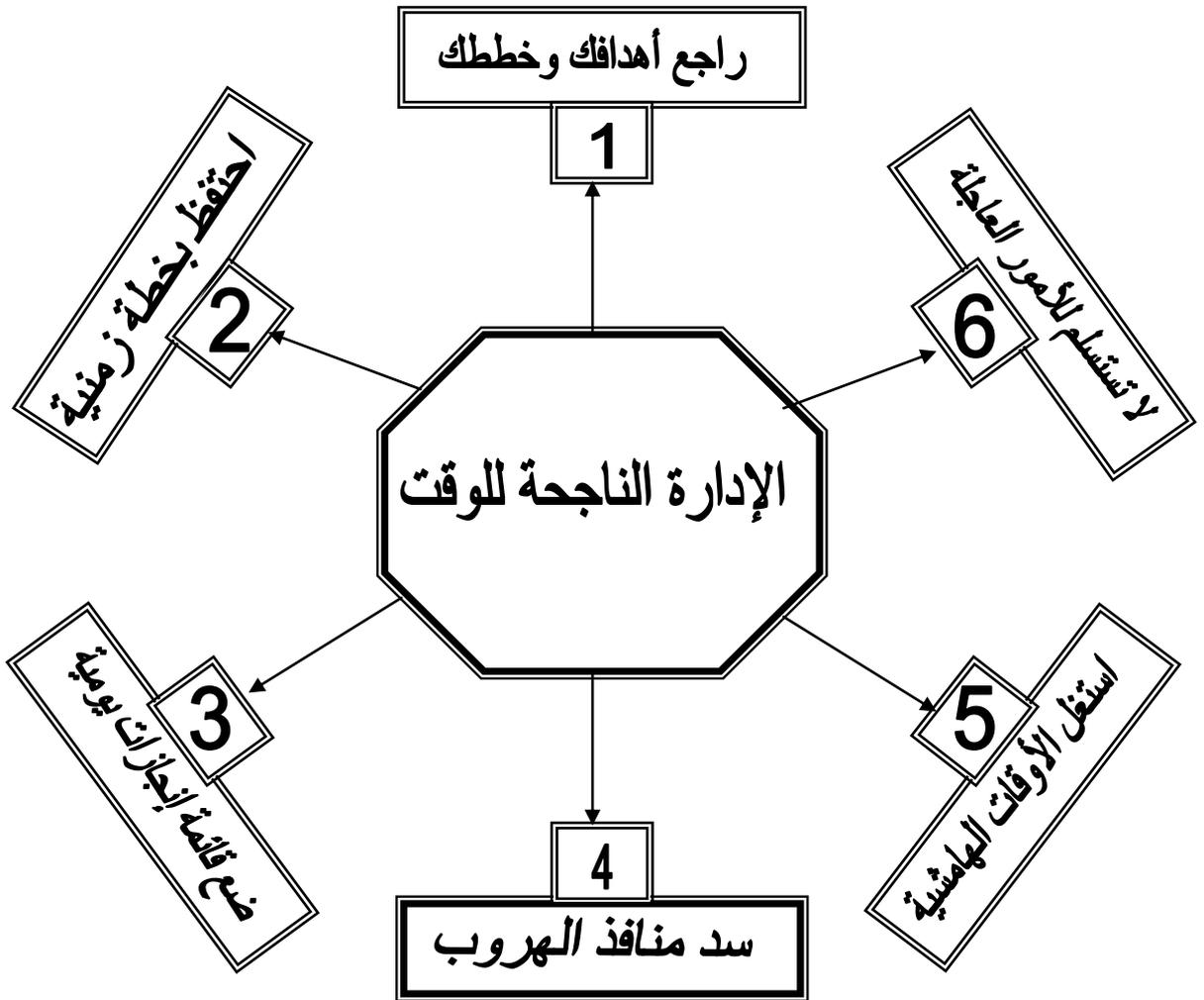
• نقل وجهة نظر من الميدان / فريق العمل / أطراف أخرى.

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (٤) : مهارة إدارة الوقت

توجد عدة تعريفات لإدارة الوقت ، من أشملها هذا التعريف بأنها : " عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا ، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل ."

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت:



(١) مراجعة الأهداف والخطط والأولويات :

يذكر الأمام الغزالي رحمه الله أن الوقت ثلاث ساعات : ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها، ومستقبل لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلى تخطيط ، وحاضرة هي رأس المال ، ولذا

يجب على الإنسان أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته ، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة وأولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته ؟ ويديره وإدارة جيدة.

٢ (احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل :

الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد ، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً) توضح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف تتجزأها ، وتواريخ بداية ونهاية انجازها ، ومواعيد الشخصيةالخ ، ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة ، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الالتزامات طويلة المدى.

٣ (ضع قائمة إنجاز يومية :

الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن يكون لك يوميا قائمة إنجاز يومية تفرضها نفسها عليك كلما نسيت أو كسلت، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة إنجازك اليومي عدة نقاط أهمها:

- أجعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياتك.
- لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية.
- تذكر مبدأ باريتو لمساعدتك على الفعالية (يشير مبدأ باريتو إلى أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط ، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت ٨٠% من أعمالك لذلك اليوم).
- أعط نفسك راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع .
- كن مرناً فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.

٤ (سد منافذ الهروب :

وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خطط لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفك عنها (مثل : الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويج الزائد عن النفس ...الخ) . كما يجب عليك إذا ما اختلطت عليك الأولويات ووجدت نفسك تتهرب من بعض مسؤولياتك وتضيع وقتك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

- أ) ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن ؟ أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة؟
- ب) ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي؟ وما المشاعر المترتبة على التسويف والتردد ؟ (مثل : الضيق ، القلق ، خيبة الأمل ، الشعور بالذنب ...الخ) ، والمشاعر المترتبة على الإنجاز ؟ (مثل : الرضا ، والسعادة ، والراحة ، والنجاح ، والرغبة في مزيد من الانجاز.....) .

٥ (استغل الأوقات الهامشية :

والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الالتزامات وبين الأعمال (مثل : استخدام السيارة ، الانتظار لدى الطبيب ، السفر ، انتظار الوجبات ، توقع الزوار) ، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته .

ويجب عليك أن تتأمل كيف تقضي دائماً وقتك ، ثم تحلله ، وتحدد مواقع الأوقات الهامشية ، وتضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان .

٦) لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية:

لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم (ما يرون أنه مهم وضروري) ، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت) ، ويتم ذلك (استسلام الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية) عندما يضعف في تحديد أهدافه وأولوياته ، ويقبل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته . ولكي لا تقع ضحية لذلك فإنه يجب عليك - بعد تحديد أهدافك وأولياتك - تطبيق معايير (الضرورة ، والملائمة ، والفعالية) الواردة في التمارين القادمة على الأعمال والمهام والأنشطة التي تمارسها في حياتك

الوصايا العشر للإدارة الفعالة للوقت:

- ١ - التخطيط الجيد مع استخدام الجدول الزمني.
- ٢ - وجود نظم واضحة ومحددة للعمل.
- ٣ - تفويض السلطة.
- ٤ - وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة.
- ٥ - توافر نظام المعلومات الإدارية والوسائل الآلية.
- ٦ - وجود نظام كفاء للحفاظ.
- ٧ - الاختيار الجيد للمعاونين والمرؤوسين.
- ٨ - تنظيم مواعيد العمل.
- ٩ - توفير جهاز كفاء لأعمال السكرتارية.
- ١٠ - الاعتقاد على قول كلمة "لا".

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (٥) : مهارة اختيار المساعدين

يعتمد المدير الماهر عند اختيار مساعديه على مصادر هامه للمعلومات التي تساعده في اتخاذ

القرار المناسب منها:

- ✱ وصف الوظيفة الذي يحدد واجبات الوظيفة.
- ✱ مسؤوليتها وظروف الأداء والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.
- ✱ الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يحدد موقع الوظيفة السابقة لها والتالية بعدها في خط التقدم الوظيفي.
- ✱ جدول الوظائف المعتمد للمنظمة الذي يبين درجة الوظيفة المالية وقيمه الرواتب المخصص لها .

كيف يختار المدير مرؤوسيه؟

- ١- تحديد مصادر الأفراد المرشحين للعمل سواء كانت داخلية أو خارجية من سوق العمل.
- ٢- فحص ودراسة المعلومات الواردة في طلبات الالتحاق بالعمل وما يرفق بها من مستندات.
- ٣- إجراء المقابلات الشخصية ومناقشه المتقدمين والتعرف على مدى سلامه المعلومات السابق فحصها في الأوراق والكشف عن جوانب شخصيه المتقدم التي لا توضحها الأوراق.
- ٤- إجراء اختبارات علميه ووضع المتقدم تحت الاختبار لفترة وملاحظه أداءه وسلوكه الفعلي في الواقع.

شروط الاختيار الجيد للمرؤوسين :

- ✱ التركيز على متطلبات العمل (الوظيفة) كأساس للاختيار.
- ✱ التركيز على مهارات وقدرات الفرد المرشح ومدى تناسبها مع متطلبات الوظيفة.
- ✱ النظر إلى احتمالات نجاح المرشح في الوظيفة الجديدة أكثر من الانبهار بنجاحه في الوظائف السابقة(فالمهم هو الأداء المستقبلي).
- ✱ التأكد من توافر الصفات الاجتماعية والنفسية والظروف الشخصية للمرشح التي تتناسب وطبيعة العمل وظروفه.
- ✱ النظرة الشاملة والتقييم المتكامل للمرشح الذي يأخذ في الاعتبار كافه صفاته وقدراته ومزاياه وعيوبه دون إهدار أي منها وتقدير مدى توازن شخصيته وتناسق مهاراته وخبراته وصفاته.

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (٦): مهارة التفاوض

التفاوض ليس عملية حسابية يمكن الحصول فيها علي النتائج طبقا لخطوات أو معدلات ثابتة ولكنه نشاط يخضع للعديد من المؤثرات النفسية والخارجية. وأنت -كمدير - في حاجة لزيادة لياقاتك التفاوضية، وحتى تصل إلي درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك أن تبدأ بمجموعة من التمرينات التي تساعدك علي السعي المتدرج لزيادة قدرتك علي التأثير في الآخرين والحصول علي ما تريد وإصدار القرارات العقلانية.

مفهوم عملية التفاوض:

هي عملية اجتماع بين طرفين أو أكثر بهدف التوفيق بين وجهات النظر لتحقيق مصالح مشتركة.

هدف التفاوض:

يهدف التفاوض إلي إنهاء صراع أو نزاع أو تحقيق مشروع مشترك.

الفطرة التفاوضية (هل المفاوض يولد أم يصنع)؟

يعرف الإنسان التفاوض عند مولده .. فسلح المولود الجديد في مواجهة العالم الجديد الذي يخرج إليه هو الصراخ والبكاء. ولا يأخذ المولود وقتا طويلا حتى يكتسب بصورة فطرية أولي المهارات التفاوضية حيث يستطيع أن يعبر عن حاجته للغذاء أو شعوره بالألم من خلال الصراخ وإذا تجاهلناه لفترة وجيزة سوف يزيد من صراخه مستثمرا أقصى درجات لياقته التفاوضية ليجبر أمه والمحيطين به علي تحقيق ما يريد. فالتفاوض مهارة إنسانية تحتاج إلي اختيار الشخصية المناسبة لاكتسابها أو تطويرها واستخدامها . وليس معنى ذلك أن التفاوض يمكن أن يكون حكرا علي فئة اجتماعية أو صفة وراثية معينة ولكن الوصول إلي درجة مناسبة من المهارة وتحقيق مستوى إبداعي يحتاج إلي الاستعداد الشخصي للقيام بهذه المهمة.

دخول مجال التفاوض:

يبدأ التفاوض بالكلمة الشفهية ويمر بعدة مراحل حتى يصل في النهاية إلي التعاقد وصياغة الاتفاقيات بشكل محكم.

الإعداد لعملية التفاوض:

- ❁ تحديد الأهداف.
- ❁ تحديد القيود.
- ❁ تحديد قضايا التفاوض.
- ❁ معرفة بيانات عن الطرف الآخر والظروف المحيطة.
- ❁ تحديد الاستراتيجيات البديلة.
- ❁ تحديد لغة التفاوض.

✿ تحديد مكان التفاوض.

✿ تحديد طريقة الإعداد للمفاوضة (عصف ذهني - جلسة افتتاحية - تمثيل أدوار).

تذكر أن:

- ❑ السلوك التفاوضي هو أداء إنساني ناتج من تفاعل الشخصية مع البيئة التفاوضية.
- ❑ تكوين الشخصية التفاوضية المناسبة ترتبط بالوراثة الاجتماعية التي نشأ عليها الفرد أو ما قدمته من اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو ممارسة العملية التفاوضية.
- ❑ الشخصية التفاوضية تحمل الكثير من القيم التي تساهم في تكوين اتجاهاتها نحو الإيمان بالتفاوض بصورة إيجابية.
- ❑ نجاح الأداء التفاوضي يرتبط بدرجة الرضا التي يسببها للشخصية التفاوضية وما يمثله ذلك من تغذية عكسية تساعد في إعطاء المزيد من التطوير في الأداء التفاوضي.
- ❑ درجة الرضا في البيئة التفاوضية التي تحوى طرفي التفاوض في وقت معين تمثل عنصرا هاما في ضمان استمرار وانطلاق العملية التفاوضية حيث أنه في حالة رفض البيئة التفاوضية للأداء التفاوضي فإن استمرار العملية التفاوضية نفسها يصبح مهددا بالتوقف.

الوصايا العشر للتفاوض الفعال

١. الاستعداد النفسي للقيام بعملية التفاوض.
٢. قبول التفاوض كقيمة إيجابية لحل المشكلات.
٣. السعي الدائم لاكتساب المعارف والمهارات الضرورية في علوم ومهارات التفاوض.
٤. تكوين ثروة أدبية لغوية لاستخدامها في المواقف التفاوضية.
٥. مهارة التعامل مع الآخرين.
٦. التقدير الصحيح للأمور.
٧. الابتكار وتوليد الأفكار.
٨. السيطرة علي الأعصاب والتحكم في التصرفات أثناء الأزمات.
٩. استخدام المعلومات والمهارات بدرجة عالية ومناسبة.
١٠. الصبر مع التصميم والمحاولة المستمرة وعدم اليأس لبلوغ الهدف.

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (٧) : مهارة إدارة الاتصال

إن تنفيذ الأعباء الملقاة على المنظمة تعتمد - إلى حد كبير - على حجم وقيمة الحقائق والبيانات التي يستطيع التنظيم تجميعها والحصول عليها من البيئة المحيطة به وعلى قدرته في توصيل هذه البيانات والمعلومات إلى جميع المراكز المسؤولة في الوقت المناسب، وبما يضمن اتخاذ قرارات سليمة.

ولقد فقدت النظريات التقليدية قيمتها-، والتي كانت تبني على اعتبار الاتصال عملية ثانوية- بعدما تبين أن الاتصال هو العصب الحساس والعامل المؤثر في قدرة وكفاية المشروع نحو تحقيق أهدافه.

تعريف الاتصال:

إن أصل كلمة الاتصال يعود إلى كلمة لاتينية تعني: "الاتصال بين فردين وأكثر بغرض التفاهم".
وتستخدم كلمة الاتصال بمعاني متعددة تتدرج من التفاعل بين الأفراد إلى استخدام شبكات الاتصال التكنولوجية.

الهدف من الاتصال:

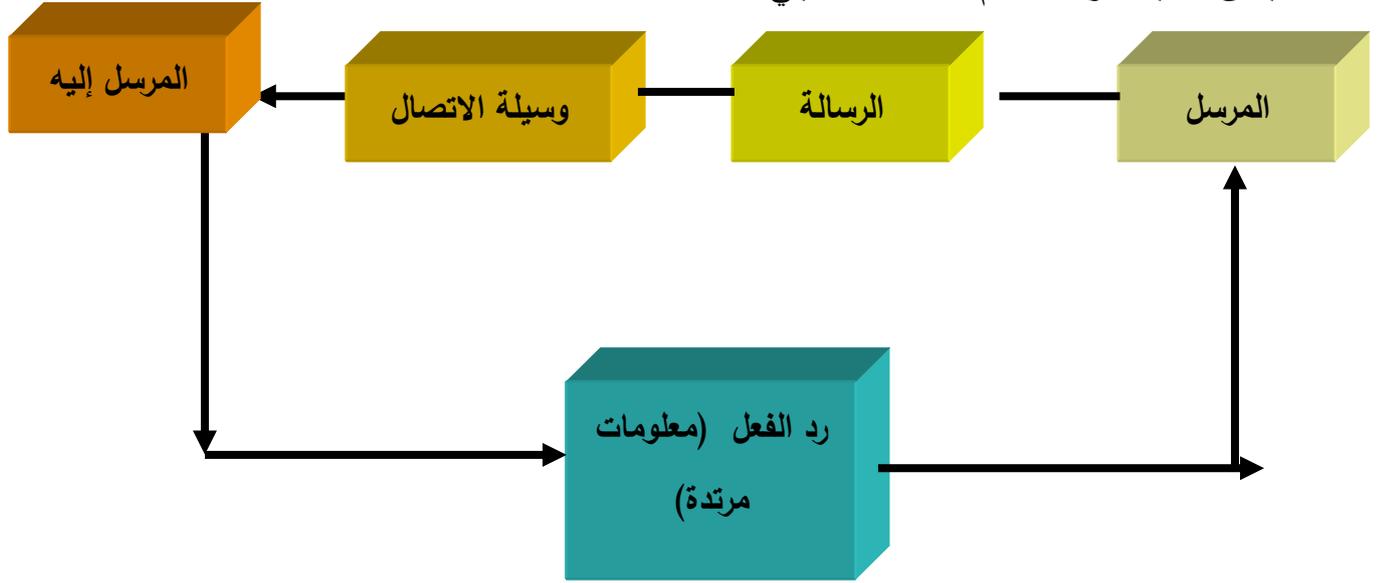
نقل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها إلى جهة تحتاجها لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو لتغيير سلوك أو غيره.

أهمية الاتصال في عملية الإدارة:

- ❁ الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو يخدم العملية الإدارية لكي تتم بسهولة ويسر.
- ❁ يساعد الاتصال على إنجاز التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية.
- ❁ هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري.
- ❁ الاتصال يساعد المدير بأداء العملية الإدارية .
- ❁ يمثل الاتصال وظيفة حيوية من وظائف الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص.
- ❁ عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة فيها برباط موحد من الفهم المتبادل وينظر البعض إلى الاتصال على أنه يشكل محور الارتكاز في أي تنظيم إداري.

مكونات نظام الاتصال:

يمكن تحديد مكونات نظام الاتصال كما يلي:



١ - المرسل "المصدر":

وهو الطرف الأول في عملية الاتصال والذي يدرك وجود حاجة أو فكرة أو معلومات وبالتالي هو المبادر لنقلها وتبادلها مع الطرف الآخر، وقد يكون المرسل هو المدير أو أحداً غيره أو المنظمة ذاتها. وهناك عدة عوامل تؤثر على المرسل أهمها:

- مدى توافر مهارات الاتصال الجيدة لديه.
- اتجاهات وشخصية المرسل وأثرها على اتصالاته.
- الخبرة والمعرفة السابقة المتوفرة لديه.
- المحيط الشخصي، والمواقف الاجتماعية والثقافية ودرجة انعكاسها على اتصالاته.

٢ - الرسالة:

وتتضمن المعنى أو الفكرة أو المعلومة التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المرسل إليه وذلك بعد صياغتها في لغة مفهومة. وقد تكون الرسالة في صورة كلمات شفوية أو مطبوعة أو رسوم بيانية أو تعبيرات الوجه، أو إشارات اليد. ويجب صياغة الرسالة بدقة ووضوح مع اختيار الكلمات التي تتفق وطبيعة المستقبل وتثير اهتمامه وتجذب انتباهه وتؤثر عليه، وأن تكون الرسالة غير مطولة وغير معقدة المعلومات لتحقيق فعالية استقبالها بحيث تعطي صورة طبق الأصل في ذهن المستقبل كما يريدنا ويقصدها المرسل تماماً.

٣ - المرسل إليه: "المستقبل"

وهو مستقبل الرسالة الذي يبادر بترجمتها وتفسيرها حتى يمكنه الاستجابة لها وتنفيذها، والملاحظ أن المرسل والمستقبل شخصان مختلفان، إلا أن الفرد قد يكون مرسلًا أو مستقبلًا للرسالة حسب الموقف. الأمر

هنا يتطلب أخذ شخصية المستقبل بعين الاعتبار أثناء إعداد الرسالة بما يحقق هدف جذب انتباهه ووحدة فهمه، وهذا يتطلب التفهم الدقيق لقدرات المرسل إليهم من العاملين، مع أهمية الإحاطة بالخصائص الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للمرسل إليهم لما لها من أثر ملموس على إدراكهم للرسالة وترجمتها وتفسيرها ومن ثم درجة الاستجابة.

٤- الاستجابة: التغذية المرتدة

ويقصد بها عملية استرجاع المعلومات كمؤشر عن درجة استجابة المرسل إليه (المستقبل للرسالة)، وتأخذ التغذية العكسية عدة صور منها: قيام المستقبل بإخبار المرسل بعدم فهم الرسالة، أو حاجته لإجراء بعض التعديلات عليها، أو من خلال تنفيذ مضمون الرسالة، وهنا يحاط المرسل بمدى استجابة المرسل إليه للرسالة. وتستخدم التغذية المرتدة لتقييم فعالية الاتصال، لهذا يمكن قياس درجة الاستجابة بتنفيذ الرسالة على أساس كمي أو نوعي.

معوقات الاتصال:

معوقات خاصة بالمرسل:

- نقص في مهارات الاتصال
- استخدام لغة وألفاظ غير مألوفة للمستقبل
- تحريف معنى الرسالة
- استخدام وسيلة اتصال غير مناسبة لنقل الرسالة

معوقات خاصة بالرسالة:

- ✱ كثرة المعلومات في الرسالة مما يؤدي إلى عدم استيعابها
- ✱ وجود معلومات في الرسالة تتعارض مع القيم والعادات والتقاليد للمستقبل
- ✱ احتواء الرسالة على معلومات متناقضة

معوقات خاصة بالمستقبل:

- ✱ الخجل من التصريح بعدم المعرفة من قبل المستقبل
- ✱ الاختلافات الفردية بين المرسل والمستقبل في حاجاتهم وهدفهم ومصالحهم الشخصية
- ✱ وجود مؤثرات خارجية سلبية تؤثر على الحالة المزاجية والنفسية للمستقبل

معوقات خاصة بالبيئة المحيطة:

- ✱ الضوضاء، الشوشرة، المقاطعات..
- ✱ بعد المسافة
- ✱ عطل في أجهزة الاتصال (الفاكس، التليفون، الكومبيوتر...)

وسائل الاتصال:

- ✿ الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة.
- ✿ المؤتمرات.
- ✿ المكالمات التليفونية.
- ✿ البريد الإلكتروني.
- ✿ البريد الصوتي .
- ✿ الفاكس.
- ✿ المجلات والجرائد الداخلية (التي تصدرها المنظمة).
- ✿ التقارير.
- ✿ الخطابات البريدية المباشرة.
- ✿ الملصقات على الحائط.
- ✿ النشرات الدورية.
- ✿ النشرات الخاصة.

تحديد واختيار وسيلة الاتصال:

إن اختيار أحد هذه الوسائل يتوقف على عدد من الاعتبارات مثل:

- ◆ نوع الرسالة المطلوب توصيلها.
- ◆ ومدى أهميتها.
- ◆ درجة السرية الواجب توافرها.
- ◆ عدد المطلوب الاتصال بهم.
- ◆ السرعة اللازمة في الاتصال.
- ◆ التكلفة التي يمكن تحملها.

وعلى ضوء مثل هذه الاعتبارات وغيرها يمكن للمدير أو المشرف أن يختار الوسائل التي تحقق فاعلية الاتصال.

مكونات خطة الاتصال:

١. وسيلة الاتصال (اجتماع, تقرير....)
٢. من المسئول عن الاتصال (المرسل)
٣. لمن ستوجه الرسالة (المرسل إليه).

٤. كيف سيتم توصيل الرسالة (بريد, بريد إلكتروني, شفهيًا....)
٥. متى سيتم إرسال الرسالة (يومياً, أسبوعياً....)

الوصايا العشر للاتصال الفعال:

- ١ - تذكر دائماً أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية.
- ٢ - خطط جيداً وحدد هدفك من عملية الاتصال.
- ٣ - حدد إلى من ستوجه الرسالة.
- ٤ - حاول أن تتنبأ برد الفعل المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر .
- ٥ - اختر الظروف المناسبة لعملية الاتصال.
- ٦ - حدد وسيلة الاتصال المناسبة .
- ٧ - هيئ العلاقة بينك وبين مستقبل الرسالة .
- ٨ - لا بد أن تحتوي رسالتك على منفعة تهم المستقبل.
- ٩ - تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة.
- ١٠ - استخدم لغة بسيطة وواضحة.

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (٨) : مهارة الإنصات

الإنصات هو تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسدية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن محاولة الوصول إلى اتجاهات المتحدث.

الفرق بين الاستماع والإنصات:

الاستماع : يكون قاصراً على استقبال الرسالة عضوياً عن طريق الأذن.

الإنصات : هو إعمال العقل بكامل طاقته في كل ما تم استقباله وذلك عن طريق معالجة الرسالة المستقبلية ذهنياً بالتفسير.

أدوات الإنصات : الإنصات مرحلة تلي الاستماع ونستخدم فيها ليس الأذن فقط وإنما الأذن - العين - الفكر - وحركات الجسم .

لماذا لا ننصت ؟

❁ نحن نفكر بأسرع مما نتكلم بسبعة أضعاف وهذا يجعلنا نشتغل بأحكامنا على حديث

المتحدث

❁ رغبتنا في التعبير عن أنفسنا بدلاً من الإنصات.

❁ عدم اهتمامنا بما يقال.

❁ تشتيت الانتباه نتيجة أحاديث جانبية أو ضوضاء.

الوصايا العشر لمهارة الإنصات

- ١ - جهز نفسك لعملية الإنصات استرخ وهيئ ذهنك .
- ٢ - رتب المعلومات التي تسمعها منطقياً في ذهنك .
- ٣ - استمع للأفكار كاملة وليس مجرد كلمات .
- ٤ - لا تتسرع في الحكم ... بل دع المتحدث يكمل حديثه.
- ٥ - لا تدع مشاعرك تؤثر على إنصاتك إذا اختلفت مع المتحدث .
- ٦ - لا تبعد وجهك عن المتحدث (العين تنصت أيضاً).
- ٧ - أكتب نقاطاً تتذكرها إذا طال الحديث .
- ٨ - استفسر من المتحدث في حالة عدم وضوح الحديث .
- ٩ - تأكد من أن المتحدث يقصد المعنى الذي وصلتك (هل تقصد ؟).
- ١٠ - هيئ الظروف الملائمة لتفادي التشتت (الضوضاء ... الخ).

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (٩) : مهارة التحدث

كيف تعد نفسك قبل بداية الحديث ؟

- الإعداد الجيد لموضوع الحديث... فهو خير مصادر الثقة
- تكوين فكرة مسبقة عن الشخص الذي ستحدث إليه
- جهاز مواد مساعدة تدعم حديثك (خريطة ، إحصائيات ، صور فوتوغرافية)
- الاسترخاء الذهني والعضلي
- اختيار الزي الملائم

الوصايا العشر لتكون متحدثاً فعالاً:

- ١ - تجنب الوجه غير المعبر - التعبيرات المبالغ فيها - تعبيرات الضيق.
- ٢ - تجنب النظرات الحادة أو النظر المباشر عن قرب.
- ٣ - أعرف نقط ضعفك في الحديث.
- ٤ - صحح كلماتك حينما تخطئ .
- ٥ - كن هادئ في حركة عنقك وتجنب الحركات المتكررة نتيجة العصبية الزائدة.
- ٦ - تكلم بصوت واضح ومرتفع .
- ٧ - تنفس بانتظام وبهدوء .
- ٨ - تجنب اللعنة - الصوت المنخفض - الاستمرار على نغمة واحدة.
- ٩ - تجنب البرطمة.
- ١٠ - تجنب الملابس غير اللائقة أو المبالغ فيها.

ورقة عمل المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

مجموعة (١٠) : مهارة الإقناع

الإقناع "هو الترغيب عن طريق العقل والمنطق والمعرفة لجعل الآخرين يقبلوا تغيير آرائهم أو اتجاهاتهم أو سلوكياتهم". و مهارة الإقناع هي إحدى المهارات اللازمة للقائد الفعال وتعتمد بالأساس علي مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والحديث مع القيادات.

الوصايا العشر لمهارة الإقناع :

١. اقتنع أنت بما تحاول أن تقنع به الآخرين.
٢. جهز نفسك (من ستقنع و بماذا ولماذا ؟) .
٣. المصالح والقيم هي التي تحرك الناس . دورك هو اكتشاف هذه المصالح لتضع يديك علي مداخل التعامل معهم.
٤. استخدم أسلوبا مناسباً لعرض فكرتك .
٥. استخدم كل أدواتك (معلومات، إشارات، حركات الجسم) .
٦. قسم الموضوع حتى تسهل عليك المهمة.
٧. كن صبورا طويل البال.
٨. ضع نفسك مكان من تحدثه ، واحترم وجهة نظره .
٩. أنصت لتعليقات من تحدثه.
١٠. لا تهاجم وجهة نظر من أمامك حتى لا تبدو متعصبا لأفكارك.

راعي كل هذه الإرشادات حينما تريد أن تقنع شخصا ما و لا تقاجأ إذا لم يقتنع فقد لا يحدث الاقتناع من جولة واحدة . وهناك بعض الحالات يكون من الصعب إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة وذلك لأن الإنسان يكون في حالة توازن مع أفكاره ومعطياته وعندما يفاجأ بفكرة جديدة يأخذ ردود الأفعال التالية :

- ✱ ينكر الفكرة.
- ✱ يتعاش معها.
- ✱ يبحث عن أفكار تفسدها.

اليوم الرابع

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادراً على أن:

- ❁ يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في إدارة التغيير.
- ❁ يحدد على معوقات التغيير.
- ❁ يصنف معوقات التغيير.
- ❁ يتغلب على معوقات التغيير.
- ❁ يحدد طرق التغلب على مقاومات التغيير.
- ❁ يحدد متطلبات تنفيذ التغيير.
- ❁ تحديد المجالات العامة للتغيير

ورقة عمل التأمل في التغييرات

اعمل بمفردك وتذكر تغييرا واحدا كبيرا حدث لكل مما يلي. حدد في إجاباتك ما إذا كنت تتقبل هذا التغيير بسهولة أو بصعوبة أو ترفضه كلية.

الموضوع	حين كنت طالبا	في العشر سنوات الأخيرة	درجة التقبل بسهولة/بصعوبة/أرفضه
علاقة الطالب بالمعلم			
المناهج الدراسية			
علاقة الأهالي بالمدرسة			
علاقة المعلمين بإدارة المدرسة			
غير ذلك: حدد			

ورقة عمل موقف افتراضي لعملية التغيير

وصل إلى مدير المدرسة دعوة من إدارة التدريب في المديرية ، تطلب ترشيح معلم لحضور ورشة في التعلم النشط، فكر المدير وقرر أن حنان مدرسة الدراسات في المدرسة معلمة نشيطة وتحب التجديد وتعلم الأشياء الحديثة وهي أيضا شابة متحمسة وتحب عملها كثيرا، ذهبت حنان إلى التدريب، استمر التدريب مدة ثلاثة أيام تعلمت فيها حنان طرق التعلم النشط ومن ضمنها التعلم التعاوني والعمل في مجموعات، كما أحضرت حنان بعض الوسائل التعليمية التي يمكن أن تستخدمها مع الطلبة، وإضافة إلى ذلك كلفتها إدارة الورشة أن تنقل هذه الخبرة لبقية المعلمين والمعلمات في المدرسة. عادت حنان وكلها حماس لتطبيق ما تعلمته وما شاهدته في بعض الأفلام عن التعلم النشط الذي تم عرضه في الورشة ولديها أفكارا تعتقد أن زملائها سيفرحون حين تعلمها لهم.

قامت حنان بتدريس حصتها الأولى باستخدام بعض استراتيجيات التعلم النشط مما تطلب أن يتم تحريك المقاعد داخل الحجرة وان يتحرك التلاميذ أيضا ويناقشون بعضهم البعض ويناقشونها فيما تعرض، انتهى الدرس وخرجت حنان وهي فرحة وودعها التلاميذ وهم اشد فرحا وعبروا عن درجة انتظارا للدرس القادم .

في الاستراحة الأولى جلست حنان مع بقية المدرسين لتتناول بعض الشاي، لكن ما أن جلست حتى انهالت عليها تعليقات الأستاذ عباس الذي قال لها وبنبرة حادة:

(لقد ضاع نصف درسي وأنا أعيد ترتيب المقاعد بعد درسك، ما الذي يحدث هل نحن ندرس التلاميذ أم نلاعبهم، هي مدرسة وحجرة درس وإلا قهوة الفيشاوي، هي العيال تلاميذ ولا "قرود بتنتطط" والله التعليم "باز")

بدأ القصف يتوالى على حنان من كل جانب والكل ينتقد ويعلق بكافة الكلمات والتعليقات المتاحة لديهم. تماكنت حنان نفسها، وقالت في ذاتها، أنا على حق لكن لازم اكسبهم لجانبي، فقالت: سأعقد لكم ورشة صغيرة أعرض لكم ما تعلمته في الورشة وأنا متأكدة أنكم ستحبون ذلك وتطبقونه في دروسكم، الأستاذة علية أكبر المدرسين سنا ، ستحال على المعاش بعد عدة شهور، قالت بشيء من السخرية: أنا والله ينقصني تعليم بعد ٤٠ سنة عمل، ومن زميلتي الأستاذة حنان التي لم تمضي سوى ٤ سنوات في العمل، يعني ببساطة خبرتي تساوي ١٠ مرات خبرتها، الدنيا آخر زمن والله.

الأستاذ حكيم قال قد تكون فكرتك يا أستاذة حنان جميلة، لكن هل فكرت كيف يمكن أن انهي المنهج المقرر بطريقة اللعب التي تقولين عنها؟ بس أنا عايز أفهم.

وقبل أن ترد حنان يجيء صوت الباحث الاجتماعي ليقول و مين يتحمل المسؤولية لو جرح أو "تغور" أحد الطلبة ، المدرسة مش ناقصة مشاكل مع الأهالي.

أما المدرس الأول فقال حتى لو أخذت ذلك في التدريب من الذي قرر أننا لا زم نطبقه، هو تدريب وبعدين لا أحد يسأل إن طبقتي أم لم تطبقي، أنا لم أعطيك تصريحاً بذلك ولم نتفق أن هذه الطريقة ، التي تم تجربتها في كثير من المدارس قبل ٢٠ سنة وفشلت واختفت من المدارس، أصل التعلم هو فردي مش جماعي، أنا سأخبر الموجه بأنك تغيرين في أسلوب العمل الذي اتفقنا مع الموجه عليه، أكيد راح يكون له موقف وأنا سأدعم رأيه .

مدير المدرسة كان يستمع لكل هذا الحوار ولم يتدخل بكلمة واحدة ولم تبدوا عليه علامات الاتفاق مع حنان أو مع الآخرين ولم يظهر لأحد ما هي حقيقة رأيه (بقي على الحياد) العديد من المعلمين والمعلمات ممن كانوا بالحجرة أيضا لم يأخذوا موقف مؤيد أو معارض لما قامت به حنان أو لما قاله الآخرون لها.

ورقة عمل أسئلة عن موقف افتراضي لعملية التغيير

١. هل كانت حنان على صواب حين قررت تطبيق ما تعلمته في الدورة في أول يوم تعود به من الدورة؟

٢. ما الدوافع عند كل الأشخاص الذين كان موقفهم سلبيا من ممارسات حنان لأسلوب مختلف؟

٣. كيف كان يمكن لحنان أن تتصرف حتى لا تلقى هذا المستوى من الرفض؟

٤. ما دور المدير في هذا الموقف؟ وهل عمله كان صائبا؟ وما الذي دفعه ليتصرف بحيادية؟

٥. لو كنت الشخص الذي يدافع عن حنان ما الذي تقوله؟

ورقة عمل أسباب مقاومة التغيير

قم بالعمل مع مجموعتك لتحديد أهم أسباب مقاومة التغيير من واقع خبراتهم. يجب أن تتفق المجموعة على ٥ أسباب فقط وترتيبها من حيث الأهمية.

لديك ١٠ دقائق لإنجاز المهمة.

من وجهة نظري الأمور التالية تعيق التغيير:

-١

-٢

-٣

-٤

-٥

ورقة عمل تطبيقات عملية للتعامل مع التغيير

ناقش مع أفراد مجموعتك الدوافع التي جعلت العاملين يتخذون المواقف التالية، وكيف كان يمكن تلافي ذلك، وحتى بعد وقوعه كيف يمكن التعامل معه:

١ - بعد حضور مجموعة من المدرسين عدة تدريبات عن التعلم النشط، وعند مطالبتك لهم بتطبيق ما تم التدريب عليه، رفضوا بشدة وحاولوا مرارا وتكرارا وضع العراقيل التي تحول دون تطبيق هذا الإستراتيجية في التدريس.

٢ - عند اجتماعك مع مجلس إدارة المدرسة والعاملين بالمدرسة، أخبرتهم بما دار في تدريب إدارة الجودة الشاملة من أهمية إرضاء العميل حتى تتحقق الجودة، ثار كثير من العاملين بالمدرسة ضد هذه الفكرة رافضين تنفيذها، قائلين أن هذا الكلام يمكن أن يحدث بالدول الأوربية المتقدمة، ولا يصلح في مصر.

٣ - تقدم أحد المدرسين باقتراح يتم بمقتضاه أخذ رأي الطلاب وأولياء الأمور في تقييم مستوى المعلم، إلا أن هذا لاقى اعتراضات شديدة من المعلمين.

٤ - عند مناقشة موضوع الغش في الامتحانات، والتنبيه على أهمية منع الغش سواء الشفوي أو التحريري، وجدت مقاومة من قبل الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور.

ورقة عمل التغلب على المعوقات

كيف يتغلب القائد على هذا المعيق	المعيق
	<p>١. معوقات عملية: أحيانا لا يمتلك الأشخاص المعرفة أو المهارات أو المواد والوسائل اللازمة للتغيير.</p>
	<p>٢. عدم وجود المعلومات الكافية عن التغيير المطلوب.</p>
	<p>٣. معوقات تنظيمية : تنظيم المؤسسة والثقافة السائدة بها تجعل من الصعب إجراء تغييرات ذات معنى.</p>
	<p>٤. معوقات وجدانية واتجاهات حيث يخاف الناس من التغيير ويحدث لهم أحيانا نوع من الصدمة أن يكتشفوا أن ما مارسوه سابقا واعتقدوا أنه أفضل ما يمكن يحتاج إلى تغيير.</p>
	<p>٥. غياب الدافعية لأن التغيير يتطلب جهودا جديد وتدريبات وما شابه وليس للناس أحيانا دافعية عالية للتغيير خاصة إن لم يسهم في زيادة في المكاسب لهم.</p>
	<p>٦. مواقف مبدئية من التغيير مثل المعلم الذي يعتقد أن استخدام الآلة الحاسبة يضعف قدرات التلاميذ على فهم الحساب قد يقاوم استخدامها في المدرسة.</p>
	<p>٧. وجود مبررات منطقية لعدم التغيير، ليس كل التغيير هو جيد ويجب أن يسير دون نقاش وأحيانا تصل المؤسسة أو الأفراد إلى قناعات بأن التجديد سيقود للأسوأ فتعارضه.</p>

ورقة عمل التطبيق العملي للتغلب على معوقات التغيير

قم بالعمل مع مجموعتك واختار احد المشروعات التاليين ثم حدد المعوقات التي يمكن أن تؤثر عليه ثم كيفية التغلب عليها.

المشروع الأول: قررت وزارة التربية والتعليم تطبيق التقويم الشامل في المدارس، قامت الوزارة بإرسال التعليمات والنماذج الخاصة، تم استدعاء المدراء لورشة عمل مدة يوم أو يومين حول الموضوع .

المشروع الثاني : أظهرت نتائج دراسة شملت طلاب المدرسة أن هناك ضعفا كبيرا في مستوى الفهم القرائي وفي الكتابة لدى طلاب المدرسة وأن هناك احتياج لتخطيط وتنفيذ نشاط لحل هذه المشكلة.

اسم المشروع:	
خطوات التعامل معها	المعوقات المحتملة

ورقة عمل كيف نقود التغيير

- ❁ انخرط في عملية التغيير.
- ❁ اعلم كل الزملاء عن الوجهة والهدف الحقيقي للتغيير وعن المكاسب التي ستترتب عليه للأفراد وللمؤسسة.
- ❁ احرص على تجميع أكبر عدد من الأفراد للعمل ضمن فرق ولا تعتمد فقط على مجموعة قليلة متن الأشخاص المتحمسين.
- ❁ لا تستعجل في تكوين أنماط رأسية داخل المدرسة (اجعل جميع الفرق تشعر بأن لها ولما تقوم به وتؤديه وزنا مهما للعمل ، وإلا فان الناس سترغب أن تتجمع حول ما تراه أنت مهما وتترك الباقي رغم ضرورته للعمل.
- ❁ ابدأ بالناس الذين لديهم طاقة عالية ومستعدون للتغيير ، لأنهم سيصبحون أمثلة ايجابية للآخرين.
- ❁ اعتمد أسلوب التغذية الراجعة الإجرائية بمعنى أن تقود التغذية الراجعة إلى أفعال وان لا تكون مجرد عبارات عامة تنسى مع الأيام.
- ❁ تعامل مع الأولويات بمرونة وليكن لديك دوما استعداد لتغيير ترتيبها حسب مجريات الأمور ، تذكر انك تقود تغيير ولا تمارس روتينيا عادياً في العمل.
- ❁ دائما شجع المتطوعين للعمل والذين يقترحون أنفسهم.
- ❁ عند تعيين قيادات للفرق لا تتدخل في عملهم أو في التفاصيل امنحهم فرصة للعمل والتجريب وسيعودون لك بالنتائج أو بالأسئلة وعندها تساعدهم.
- ❁ سهل عملية الاتصال والتواصل.
- ❁ قدم التغذية الراجعة التي ترفع المعنويات، تحدث عن النجاحات رغم قلتها في البداية.

ورقة عمل تقييم اليوم

ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن استجابتك:

الأهداف	استجاب اليوم لاحتياجاتي في هذا الهدف	استجاب اليوم إلى حد ما لاحتياجاتي في هذا الهدف	لم يحقق اليوم احتياجاتي في هذا الهدف
١. يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في ادارة التغيير.			
٢. التعرف على معيقات التغيير.			
٣. تصنيف المعوقات التغيير.			
٤. استنتاج كيف يمكن التغلب على معيقات التغيير.			
٥. معرفة طرق التغلب على مقاومات التغيير .			
٦. معرفة ما يلزم القيام به لتنفيذ التغيير.			
٧. استنتاج المجالات العامة للتغيير			

١. أذكر شيئاً واحداً تعلمته اليوم.

٢. أذكر شيئاً لم يعجبك اليوم.

٣. أذكر شيئاً كنت تود أن تعرفه اليوم.

٤. أذكر شيئاً سوف تقوم بتغييره في طريقك في قيادة مدرستك.

اليوم الخامس

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادراً على أن:

- ✿ يتعرف القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة مثل ١٥٥ و ٩٣.
- ✿ يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.
- ✿ يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها
- ✿ يحدد مهارتين قياديتين تعتقد انه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.
- ✿ يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.

ورقة عمل قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧

قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧
بتعديل بعض أحكام قانون التعليم
الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١

باسم الشعب
رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه ، وقد أصدرناه :
(المادة الأولى)

يضاف إلى قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ باب سابع بعنوان
(أعضاء هيئة التعليم) ، نصوصه كالتالي :

الباب السابع
أعضاء هيئة التعليم

مادة (٧٠) :

تسرى أحكام هذا الباب على جميع المعلمين الذين يقومون بالتدريس أو بالتوجيه
الفنى أو بالإدارة المدرسية وعلى الأخصائين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائى
التكنولوجيا وأخصائى الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات .

وتسرى أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧

لسنة ١٩٧٨ فيما لم يرد بشأنه نص خاص فى هذا الباب .



الفصل الأول

وظائف المعلمين وما يعادلها

والمشاركون فى العملية التعليمية

مادة (٧١) :

يتكون جدول وظائف المعلمين من الوظائف الآتية :

- ١- معلم مساعد .
- ٢- معلم .
- ٣- معلم أول .
- ٤- معلم أول (أ) .
- ٥- معلم خبير .
- ٦- كبير معلمين .

ويصدر باعتماد جدول هذه الوظائف ، وبطاقات وصفها ، وإعادة تقييمها وترتيبها، قرار من وزير التربية والتعليم يتضمن ما يقابلها من وظائف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائيى التكنولوجيا وأخصائيى الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات .

مادة (٧٢) :

مع عدم الإخلال بشروط شغل الوظائف المدنية المنصوص عليها فى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة ، يشترط فيمن يشغل وظيفة من وظائف المعلمين اعتباراً من

تاريخ العمل بهذا الباب ما يأتى :



ويعين بقرار من المحافظ المختص في وظيفة معلم من أمضى سنة على الأقل في وظيفة معلم مساعد ، وحصل خلالها على الشهادة المشار إليها ، وثبتت صلاحيته للعمل وفقاً للمعايير التي تحددها اللائحة التنفيذية .

ويسرى حكم الفقرة الأولى على الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وأخصائيي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات المشار إليهم في المادة (٧٠) من هذا القانون الذين يعينون بعقود مؤقتة .

مادة (٧٤) :

يشترط للتعين ابتداءً في إحدى وظائف التعليم المشار إليها في المادة (٧٠) من هذا القانون ، أو للترقية للوظائف الأعلى أو ما يعادلها على النحو الوارد في هذا الباب ، توافر شروط شغلها والحصول على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة واجتياز التدريب والاختبارات التي تعقد لهذا الغرض .

مادة (٧٥) :

تنشأ أكاديمية تسمى " الأكاديمية المهنية للمعلمين " تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم ويصدر بتنظيمها وبتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية على أن يكون مقرها مدينة القاهرة وتكون لها فروع في مختلف أنحاء الجمهورية وتعمل بالتعاون مع كليات التربية ، على أن تتولى هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في المادة (٧٤) من هذا القانون .



مادة (٧٦) :

دون إخلال بحكم المادة (٧٣) من هذا القانون يكون التعيين أو التعاقد لشغل وظائف التعليم المشار إليها في المادة (٧٠) من هذا القانون من خلال إعلان واسع الانتشار يوجه للجميع وبما يكفل تكافؤ الفرص . ويتم ترتيب من يجتازون اختبار شغل الوظيفة والمفاضلة بينهم بمراعاة مؤهلاتهم وخبراتهم . وتنظم اللائحة التنفيذية وسائل الإعلان وقواعد الترتيب والمفاضلة .

مادة (٧٧) :

لا يجوز نقل شاغلي وظائف المعلمين من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تالية إلا بعد استيفاء الشروط الخاصة بالمهارات والمعارف والمتطلبات الفنية التي يصدر بتحديددها قرار من وزير التربية والتعليم ، وبعد الحصول على شهادة الصلاحية المقررة للمرحلة التي يتم الانتقال إليها .

مادة (٧٨) :

يتكون جدول وظائف التوجيه من وظائف : موجه وتعادل وظيفة معلم أول (أ) وموجه أول وتعادل وظيفة معلم خبير ، وموجه عام وتعادل وظيفة كبير معلمين . ويتم اختيار شاغلي وظيفة موجه من بين من يشغلون وظيفة معلم أول (أ) ، كما يتم اختيار شاغلي وظائف موجه أول وموجه عام من الوظيفة الأدنى مباشرة من وظائف التوجيه بشرط توافر الشروط المتطلبة للترقية والمنصوص عليها في المادة (٨١) من هذا القانون .



ويشترط للترقية بين وظائف التوجيه اجتياز الاختبارات التي تقيس المتطلبات التي تحددها اللائحة التنفيذية والتي تبين تمكن الموجه في مجال تخصصه الأكاديمي ، وذلك على النحو الذي تحدده الأكاديمية المهنية للمعلمين .
وتحدد اللائحة التنفيذية أعباء العمل ونسب وظائف التوجيه إلى وظائف التعليم .

مادة (٧٩) :

يتم اختيار شاغلي وظيفة مدير ووكيل المدرسة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة " معلم أول (أ) " على الأقل ، وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الاختيار ويكون لكل مدرسة مدير ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها ووفق احتياجات الإدارة المدرسية ، على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية .

مادة (٨٠) :

تحدد اللائحة التنفيذية معايير ملزمة للأداء التعليمي للمخاطبين بأحكام هذا الباب وأعبائهم التعليمية وساعاتها بمختلف مستوياتهم ووظائفهم ويراعى عند إعدادها عدم التفرقة بين الوظائف المختلفة .

كما تحدد اللائحة نظاماً يكفل تقويم كفاية أداء شاغلي وظائف التعليم والتوجيه



وظائف الإدارة التي يشغلها معلمون بما يتفق وطبيعة نشاطها وأهدافها

ويكون تقويم الأداء بمرتبة كفاء ، وفوق المتوسط ، ومتوسط ، ودون المتوسط وضعيف . ويعتد في وضع هذا التقرير ، بنظم المتابعة والتقويم المستندة على معايير الأداء، ونتائج تقويم أداء تلاميذ المعلم ، ودرجة مشاركته في تحسين مستوى أداء العمل بالمدرسة ، والشهادات والدرجات العلمية التي يحصل عليها والدورات التدريبية التي يجتازها والمؤتمرات التي يحضرها بما يؤدي إلى رفع مستواه ، وتحسين مستوى أدائه .
وتحدد اللائحة التنفيذية القواعد والإجراءات والأسس التي تتبع في وضع تقرير تقويم الأداء .

كما تحدد اللائحة التنفيذية الإجراءات اللازمة لرفع كفاءة من يحصل على تقرير تقويم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف .

وتعتبر خدمة من يحصل على تقرير تقويم أداء متتاليين بمرتبة ضعيف منتهية بقوة القانون .

وتشكل لجنة بقرار من المحافظ المختص تضم عناصر قانونية وإدارية وفنية وممثل عن نقابة المعلمين لتلقى وفحص التظلمات من تقارير تقويم الأداء ، وترفع هذه اللجنة توصياتها للمحافظ لاتخاذ ما يراه .

مادة (٨١) :

يشترط للترقية إلى الوظائف المنصوص عليها في المادة (٧١) من هذا

القانون ، الآتي :



- ١- استيفاء شروط شغل الوظيفة المرقى إليها على النحو المبين ببطاقة الوصف الخاصة بها .
 - ٢- قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلى فى الوظيفة الأدنى مباشرة ، أو ما فى مستواها وفقاً للقواعد التى يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم .
 - ٣- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة الوظيفة المرقى إليها .
 - ٤- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل فى السنتين السابقتين مباشرة على النظر فى الترقية .
- وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات الترقية .

مادة (٨٢) :

يكون نقل شاغلى الوظائف المنصوص عليها فى هذا الباب بين المحافظات بقرار من وزير التربية والتعليم بالتنسيق مع المحافظ المختص وبعد أخذ رأى لجنة للموارد البشرية تشكل بقرار من الوزير لهذا الغرض .

مادة (٨٣) :

يحدد المحافظ المختص أيام العمل فى الأسبوع ومواقيته وفقاً لمقتضيات الصالح العام .

ويكون الترخيص لشاغلى الوظائف المنصوص عليها فى هذا الباب من العاملين بالمدارس باجازات اعتيادية أثناء العطلة الصيفية على النحو التالى :



- المعلم والمعلم الأول ثلاثون يوماً .

- المعلم الأول (أ) خمسة وثلاثون يوماً .
- المعلم الخبير أربعون يوماً .
- كبير المعلمين خمسة وأربعون يوماً .

واستثناء من ذلك يجوز الترخيص بالحصول على الاجازات الاعتيادية أثناء العام الدراسي ، وذلك بما لا يتعارض مع مصلحة العمل .
وفي جميع الأحوال يجب أن يحصل المعلم على ثلثي إجازته الاعتيادية سنوياً على الأقل كما يجب تصفية رصيد الإجازات المتبقى قبل مرور ثلاث سنوات فإذا لم يحصل عليها لحاجة العمل التي تقدرها السلطة المختصة استحق المقابل النقدي عنها .

الفصل الثاني

المعاملة المالية للمعلمين

مادة (٨٤) :

تحدد أجور الوظائف المنصوص عليها بهذا الباب وفقاً للجدول المرفق لهذا القانون .

مادة (٨٥) :

يصدر رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض وزير التربية والتعليم قراراً بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحوافز التميز العلمي للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتى الماجستير أو الدكتوراه فى مجالات العمل التعليمى أو التربوى . ونظام منح مقابل أعباء الوظيفة ومقابل ساعات العمل الإضافية ومقابل التشجيع على العمل بوظائف أو مناطق معينة وأداء النفقات التى يتحملها شاغلو الوظائف التعليمية ، فى سبيل تأدية أعمال هذه الوظائف .

مادة (٨٦) :

يمنح شاغلو وظائف التعليم ، المنصوص عليها في هذا الباب ، حافزاً للأداء المتميز يصدر به قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض وزير التربية والتعليم ، ويحدد القرار نسبة الحافز وشروط وضوابط منحه .

ولا يجوز أن يزيد عدد من يمنحون هذا الحافز كل عام على ١٠٪ من شاغلي الوظائف المشار إليها في كل إدارة تعليمية .

مادة (٨٧) :

لوزير التربية والتعليم أو المحافظ المختص أن يأمر بإجراء التحقيق مع أى من شاغلي الوظائف المنصوص عليها بهذا القانون إذا ما نسب إليه ارتكاب أية مخالفة تأديبية ، وفى هذه الحالة يكون التصرف فى التحقيق سواء بالحفظ أو بتوقيع الجزاء المناسب أو بالإحالة إلى المحاكمة التأديبية بقرار من الوزير أو المحافظ بحسب الأحوال .

مادة (٨٨) :

تنتهى خدمة شاغل الوظيفة بأحد الأسباب المبينة بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بمراعاة أحكام قانون التأمين الاجتماعى ومع ذلك فى حالة بلوغ سن الستين فى الفترة من أول أكتوبر إلى آخر أغسطس فإنه يبقى فى الخدمة حتى هذا التاريخ دون أن تحسب هذه المدة فى تقدير المعاش أو المكافأة .



مادة (٨٩) :

يمنح شاغلو وظائف التعليم المشار إليها في المادة (٧٠) من هذا القانون الموجودون بالخدمة في تاريخ العمل بهذا الباب أو الذين سيعينون مستقبلاً بدل معلم وقدره ٥٠٪ من أساسى الأجر ، وتسرى عليهم العلاوة السنوية المقررة ، وكل زيادة في الأجر تمنح للعاملين بالجهاز الإدارى بالدولة ، وتتم ترقيتهم للدرجة المالية الأعلى وفقاً للأحكام المنصوص عليها بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة ، وتطبق عليهم الأحكام الأخرى الواردة بهذا الباب .

ويصدر قرار من وزير التربية والتعليم بتحديد الوظائف المقابلة لوظائف المعلمين الواردة بالجدول المرافق .

ويمنح شاغلو وظائف المعلمين المشار إليها في المادة (٧٠) من هذا القانون وبقرار وزير التربية والتعليم طبقاً للفقرة السابقة بدل اعتماد بنسبة تتراوح ما بين ٥٠٪ إلى ١٥٠٪ من الأجر الأساسى ، على النحو المبين بالجدول المرافق وذلك عند نقلهم من الوظائف المشار إليها في الفقرة الأولى من هذه المادة لشغل وظائف المعلمين بعد استيفائهم متطلبات الشغل والاعتماد المقررة لها ، مع احتفاظهم بصفة شخصية بالأجور التى يتقاضونها ولو تجاوزت نهاية الأجر المقررة للوظائف المنقولين إليها ، وبحيث يبدأ فى التطبيق فى موعد لا يتجاوز ٢٠٠٨/٧/١ .

ويكون ترتيب الأقدمية بين المنقولين إلى وظيفة واحدة بحسب أوضاعهم السابقة فى حالة استيفائهم الشروط والمتطلبات فى ذات التاريخ .



(المادة الثانية)

يستبدل بنص المادة (١٢) من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ،

النص الآتى :

مادة (١٢) : " يشكل على مستوى كل مدرسة وكل إدارة ومديرية تعليمية وعلى مستوى الجمهورية مجلس يسمى " مجلس الأمناء والآباء والمعلمين " ، كما يجوز أن تشكل فى كل من هذه المستويات مجالس لاتحاد الطلاب ويصدر بتشكيل هذه المجالس وتحديد اختصاصاتها قرار من وزير التربية والتعليم . "

(المادة الثالثة)

تضاف فقرة جديدة إلى المادة (٤٢) من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩

لسنة ١٩٨١ ، نصها الآتى :

" ويسمح للطالب الذى استنفذ مرات الرسوب فى دبلوم الدراسة الفنية المتقدمة نظام السنوات الخمس بدخول امتحان دبلوم الدراسة الفنية نظام السنوات الثلاث وفقاً للأحكام المنصوص عليها فى المادة (٣٦) من هذا القانون . "

(المادة الرابعة)

تلغى المواد أرقام ١٣ و ٤٦ و ٤٧ و ٤٨ و ٤٩ و ٥٠ و ٥١ و ٥٢ و ٥٣ من قانون

التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ .



(المادة الخامسة)

يصدر رئيس مجلس الوزراء اللائحة التنفيذية للباب السابع المضاف بمقتضى هذا القانون خلال ستة أشهر من تاريخ العمل به ، وإلى أن تصدر هذه اللائحة يستمر العمل بالقرارات القائمة .

(المادة السادسة)

ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية ، ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره .
يبصم هذا القانون بخاتم الدولة ، وينفذ كقانون من قوانينها .

(حسنى مبارك)

صدر برئاسة الجمهورية فى ١١ جمادى الآخرة سنة ١٤٢٨ هـ

الموافق ٢١ يونيو سنة ٢٠٠٧ م

صورة مرسله إلى السيد / وزير التربية والتعليم

أمين عام مجلس الوزراء

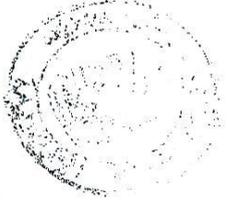
(دكتور / سامى سعد زغلول)



عجل
١٠٠٠ نجوى لطفى
ليدعمه الله
٦/٢٥
٢٠٠٧

جدول معادلة وظائف التعليم

الوظيفة التعليمية	الدرجة المالية المعادلة	المدد البيئية	يدل الاعتماد %
كبير معلمين	العالية	-	٪١٥٠
معلم خبير	مدير عام	٥ سنوات	٪١٢٥
معلم أول (أ)	الأولى	٥ سنوات	٪١٠٠
معلم أول	الثانية	٥ سنوات	٪٧٥
معلم	الثالثة (أقدمية سنتين)	٥ سنوات	٪٥٠
معلم مساعد	الثالثة	٣ سنوات	-



قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧

بسم الله الرحمن الرحيم



رئيس مجلس الوزراء

قرار رئيس مجلس الوزراء

رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧

بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١

المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧

رئيس مجلس الوزراء :

بعد الاطلاع على الدستور ،
وعلى قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٥٥
لسنة ٢٠٠٧ ،

قرر :

(المادة الأولى)

يعمل بأحكام اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم المشار إليه المرفقة ، ويلغى
كل ما يخالف ما ورد بها من أحكام .

(المادة الثانية)

ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية ، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره .

رئيس مجلس الوزراء

(دكتور / أحمد نظيف)



صدر برئاسة مجلس الوزراء في ١٦ ذى الحجة سنة ١٤٢٨ هـ

الموافق ٢٥ ديسمبر سنة ٢٠٠٧ م

أمين عام مجلس الوزراء

(دكتور / سامي سعد زعول)

**اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١
المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧**

مادة (١) :

- يجوز لوزير التربية والتعليم الاستثناء من شرط الجنسية المنصوص عليه فى المادة (٧٢) من قانون التعليم المشار إليه إذا توافرت الشروط الآتية :
- أ - أن يكون الأجنبي المرشح لشغل الوظيفة حاصلًا على المؤهل العلمى اللازم لشغلها أو ما يعادله على الأقل .
- ب - أن يكون من ذوى الخبرات الخاصة التى تحتاجها العملية التعليمية ، ويتعذر تدبيرها من بين المصريين .
- ج - ألا تزيد نسبة الأجانب المستخدمين فى المدرسة على ١٠% من عدد المعلمين بها .
- ويكون تعيين الأجنبي بطريق التعاقد لمدة لا تزيد على سنة قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى ، وذلك بمراعاة القواعد المعمول بها بوزارتي الداخلية والقوى العاملة والهجرة .

مادة (٢) :

- يكون تقدير مدى ثبوت صلاحية المعلم المساعد للتعيين فى وظيفة معلم وفقاً للمعايير الآتية :-
- أ - حسن المظهر و التمتع بالسمات الشخصية والجوانب الأخلاقية اللازم توافرها فى المعلم .
- ب - القدرة على التواصل مع التلاميذ والطلاب وأولياء الأمور والبيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة .
- ج - أداء العمل بإتقان وإخلاص من حيث الكم والكيف .
- د - الحرص على حسن المعاملة مع الزملاء والرؤساء ، والتعاون معهم فى أداء العمل .
- هـ - الحرص على تنمية المهارات والقدرات ، وحضور الدورات والتدريبات التى تعقدتها المدرسة أو الإدارة أو المديرية أو الوزارة .



(٣) :

يكون التعيين أو التعاقد لشغل وظائف المعلمين والتوجيه الفني والأخصائيين المنصوص عليها فى المادة (٧٠) من قانون التعليم المشار إليه من خلال إعلان فى صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار على الأقل ، ويجب أن يتضمن الإعلان البيانات المتعلقة بالوظيفة ، وشروط شغلها .

ويتم ترتيب من يجتازون الاختبار المقرر لشغل الوظيفة والمفاضلة بينهم وفقاً للقواعد الآتية :

- الأعلى فى درجات الإختبار .
- الأعلى فى مرتبة الحصول على المؤهل اللازم لشغل الوظيفة .
- الأعلى مؤهلاً .
- الأكثر فى مدة الخبرة .
- الأقدم تخرجاً .
- الأكبر سناً .

مساعدة (٤) :

يشترط للترقية بين وظائف التوجيه اجتياز الإختبارات التى تقيس المتطلبات الآتية :

- أ - كفاية المستوى العلمى والثقافى فى مجال التخصص لأداء الدور التوجيهى المنوط بشاغل الوظيفة التى سيتم الترقية اليها .
- ب- الحرص على تحديث المعلومات ، والمهارات الفنية فى مجال التخصص .
- ج- القدرة على الابداع وتطوير الأداء فى مجال العمل التوجيهى .
- د- الالتزام فى أداء واجبات الوظيفة التى يشغلها بالمعايير الملزمة للأداء التعليمى للموجهين .
- هـ- التمتع بالسمات الشخصية والسلوكية والأخلاقية اللازمة لمباشرة العمل التوجيهى .
- و- الإمام بالظروف المحيطة بالوسط التعليمى الذى يعمل به ، وأثره على سير العملية التعليمية بصفة عامة والعمل التوجيهى بصفة خاصة .

مساعدة (٥) :

تكون أعباء العمل بالنسبة لشاغلي وظائف التوجيه على النحو الآتى :

- أ - إعداد الخطة العامة للتوجيه فى مادة التخصص وفى النشاط الذى يتبعه الموجه ومتابعة تنفيذها .
- ب - تحديد موقف المادة أو النشاط من حيث العجز والزيادة فى المدارس الداخلة فى نطاق اختصاص الموجه وسبل علاجها .
- ج- وضع خطة ميدانية لزيارة المدارس الداخلة فى نطاق اختصاص الموجه للوقوف على المستوى الدراسى للطلاب ومدى تنفيذ الأنشطة التربوية المصاحبة للتخصص

- إعداد البرامج التدريبية على المستوى المحلى للنهوض بمادة التخصص لتنشيط المعلمين و اطلاعهم على ما يستجد فى مجال التخصص ، واقتراح السبل اللازمة لتحقيق مستوى متميز من التنمية المهنية للمعلمين .

هـ- الإشراف على إعداد أسئلة الامتحانات لمادة التخصص ، والإشراف على امتحانات النقل ، و تقدير الدرجات .

و- مراجعة نماذج من أوراق إجابة الطلاب فى الامتحانات العامة على مستوى المحافظة ، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى أداء الطلاب ، وتوفير أساليب التقويم التربوي للامتحانات.

ز- إبداء الرأي فى الكتب المناسبة للمكتبات المدرسية والقراءة الصيفية والمراجع التى يمكن الاستفادة منها فى خدمة المنهج والبرامج التدريبية .

ح- إعداد الدراسات والبحوث الخاصة بتطوير المادة أو النشاط .

مسألة (٦) :

تكون نسب وظائف التوجيه الفنى المختلفة إلى وظائف التعليم على النحو الآتى :

موجه عام مادة دراسية أو نشاط	- واحد بالمديريات من المستوى الأول المتميز والمستوى الأول .
موجه أول مادة دراسية أو نشاط	- واحد بمديريات المستوى الأول المتميز والمستوى الأول مع الموجه العام يشرف على إدارات المستوى الثانى والثالث كل فيما يخصه . - واحد بكل إدارة تعليمية من المستوى الأول .
موجه مادة دراسية أو نشاط	- بالإدارات من المستوى الأول والثانى والثالث بواقع موجه لكل ٤٠ عضواً من وظائف المعلمين الواردة بالقانون أو الأخصائيين .

مسألة (٧) :

يكون اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة ووظيفة وكيل مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول

(أ) على الأقل طبقاً للأسس الآتية :

أ - الحصول على مؤهل عال تربوى مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة (إجازة) التأهيل التربوي ، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى .

ب - قضاء مدة سنة على الأقل فى وظيفة معلم أول (أ) وذلك بالنسبة لشغل وظيفة وكيل

- مدرسة ، و أربع سنوات على الأقل بالنسبة لشغل وظيفة مدير مدرسة .
- ج - اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين .
- د - توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة .

مادة (٨) :

تتولى مديريات التربية والتعليم بالمحافظات ، بعد موافقة السلطة المختصة ، الإعلان عن وظائف الإدارة المدرسية الشاغرة بها ، وتقدم الطلبات الى الجهة التي يحددها الإعلان ، وتشكل لجنة بقرار من المحافظ المختص برئاسة مدير المديرية تضم عناصر فنية وقانونية وادارية تتولى الاختيار من بين المتقدمين في ضوء الأسس المنصوص عليها في المادة السابقة .

وتكون معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية وفقاً لما يأتي :

	عدد	
مدير مدرسة وكيل مدرسة	١ ٣	أ - مدارس من ٤٠ فصلاً فأكثر
مدير مدرسة وكيل مدرسة	١ ٢	ب - مدارس من ٢٠ فصلاً إلى أقل من ٤٠ فصلاً
مدير مدرسة وكيل مدرسة	١ ١	ج - مدارس أقل من ٢٠ فصلاً
مدير المدرسة وكيل لكل مرحلة (الابتدائية / الإعدادية / الثانوية)	١ ١	د - مدارس متعددة المراحل

مادة (٩) :

تحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف المعلمين على النحو المبين في كل مجال من المجالات الآتية :



أ- مجال التخطيط .

- ١- تحديد الاحتياجات التعليمية للطلاب .
- ٢- تصميم الأنشطة التعليمية الملائمة .

جـ- مجال خطة وأساليب التعليم وإدارة الفصل .

- ١- استخدام خطط وأساليب تعليمية استجابة لحاجات الطلاب .
- ٢- تيسير خبرات التعلم الفعال .
- ٣- اشراك الطلاب فى حل المشكلات والتفكير الناقد والابداعى .
- ٤- توفير مناخ ميسر لتحقيق العدالة فى التعامل مع الطلاب .
- ٥- الاستخدام الفعال لأساليب متنوعة لتنشيط وتحفيز الطلاب .
- ٦- إدارة الوقت المخصص للتعلم بكفاءة والحد من الوقت الفاقد .

حـ- مجال المادة العلمية .

- ١- التمكن من بنية و مضمون المادة العلمية وفهم طبيعتها .
- ٢- التمكن من طرق البحث فى المادة العلمية .
- ٣- تمكن المعلم من تكامل مادته العلمية مع المواد الأخرى .
- ٤- القدرة على إنتاج المعرفة .

د- مجال التقويم .

- ١- التقويم الذاتى .
- ٢- تقويم الطلاب .
- ٣- التغذية الراجعة .

هـ- مجال مهنية المعلم .

- ١- أخلاقيات المهنة .
- ٢- التنمية المهنية

و- مجال تطوير المدرسة .

- ١- اعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة فى متابعتها وتنفيذها .

مادة (١٠) :

تحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمى لوظائف التوجيه الفنى على النحو المبين فى كل مجال من

المجالات الآتية :

أ- مجال القيادة .

- ١- الوعي والالتزام بالرؤية المستقبلية للتعليم فى مصر .
- ٢- تبني المدخل العلمى أسلوبا لإدارة عمليات التغيير التربوي .
- ٣- استخدام الأساليب العلمية فى إدارة الصراعات .
- ٤- توظيف قدرات وخصائص العاملين معه لتحقيق التعلم الفعال للطلاب
- ٥- الالتزام فى ممارساته بأخلاقيات مهنة التعليم .

ج- مجال التنمية المهنية .

- ١- تفعيل عناصر التنمية المهنية لنفسه ولزملائه من الموجهين والمعلمين .
- ٢- تدعيم وحدات التدريب والتقييم المدرسية .
- ٣- تدعيم أنشطة تحسين الأداءات .
- ٤- تعظيم الاستفادة من البحوث التربوية .

ج - مجال تفعيل المنهج وتطويره .

- ١- استخدام مداخل عملية مناسبة لربط المنهج بالبيئة .
- ٢- الحرص على تحقيق التكامل بين المناهج المختلفة .
- ٣- المشاركة مع الممارسين التربويين في تصميم وتنفيذ خطط لتفعيل المنهج وتطويره .

د - مجال المتابعة والتقييم .

- ١- المشاركة في تطوير نظام فعال للمتابعة والتقييم لتحسين الأداءات .
- ٢- العمل على متابعة تنفيذ المنهج وتقييم نواتج التعلم .
- ٣- تشجيع ممارسات التقييم الذاتي .
- ٤- المشاركة في دعم خطط وتطوير المدرسة .

هـ - مجال مجتمع التعلم .

- ١- الوعي بمفهوم مجتمع التعلم وتفعيل أساليب تنميته .
- ٢- الحرص على تنويع مصادر المعرفة والتعلم .
- ٣- تدعيم ثقافة التعلم الذاتي بين أعضاء مجتمع التعلم .
- ٤- مراعاة إبداعات الممارسين التربويين والعمل على الإفادة منها .
- ٥- ترسيخ العلاقات الإنسانية وثقافة قبول الآخر في مجتمع التعلم .

مساعدة (١١) :

تتحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية (المدير والوكلاء) على النحو المبين في كل مجال من المجالات الآتية :-

أ- مجال الثقافة المؤسسية .

- ١- رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم .
- ٢- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الانساني .

ب- مجال المشاركة .

- ١- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار .

- ٢- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات فى تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع اتخاذ القرارات الرشيدة فى تطوير التعليم .
- ٣- المشاركة المجتمعية .

ج- مجال المهنية .

- ١- التمكن المعرفى .
- ٢- التمكن المهارى .
- ٣- التنمية المهنية المستدامة .
- ٤- الأخلاق المهنية .

د- مجال إدارة التغيير .

- ١- مناخ تنظيمى داعم للتغيير التربوي الابداعى .
- ٢- تغيير تربوي يرتكز على المبادرة وتشجيع التجريبي والتجديد .
- ٣- تبنى المداخل العلمية فى تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير .
- ٤- اعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة فى متابعتها وتنفيذها تمهيداً للاعتماد التربوى .

مسألة (١٢) :

- تكون المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين على النحو الآتى :
- أ- التنمية الخلقية لدعم وبناء معتقدات وقيم ايجابية.
 - ب- الأنشطة المدرسية الداعمة للسلوك الايجابي .
 - ج- التنظيم المدرسي الداعم لتحقيق الجودة والاعتماد التربوى .
 - د- دعم تربوي يتيح فرص التعلم ويحقق التميز للجميع .
 - هـ- تعاون الأسرة مع المدرسة .

مسألة (١٣) :

تحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف أخصائى تكنولوجيا المعلومات على النحو المبين فى كل مجال من المجالات الآتية :

أ- مجال عمليات ومفاهيم التكنولوجيا .

- ١- إظهار معرفة ومهارات وتفهم مبدئى للمفاهيم المرتبطة بالتكنولوجيا فى التعليم القومى .
- ٢- إظهار تطور دائم فيما يتعلق بمهارات ومعرفة التكنولوجيا بما يحقق التواصل بالتكنولوجيا المعاصرة والجديدة .

ب- مجال تخطيط وتصميم فرص وخبرات التعليم .

- ١- تصميم فرص تعلم مناسبة ومتطورة يمكن من خلالها تطبيق خطط وأساليب المعلم المدعمة بالتكنولوجيا لمساندة الاحتياجات المتنوعة للطلاب .



٢- سيق البحوث المعاصرة على التدريس والتعلم باستخدام التكنولوجيا عند تخطيط بيئات وخبرات التعلم.

٣- تعريف وإنشاء مصادر التكنولوجيا وتقويمها لضمان دقتها ومناسبتها .

٤- تخطيط إدارة مصادر التكنولوجيا فى سياق أنشطة التعلم .

٥- تخطيط استراتيجيات إدارة تعلم الطلاب فى بيئة تدعمها التكنولوجيا .

ج- مجالى التدريس والتعلم والمنهج ، والتقويم .

١- استخدام التكنولوجيا لدعم الخطط والأساليب المتمركزة على المتعلم والتي تخاطب الاحتياجات المتنوعة للطلاب .

٢- تطبيق التكنولوجيا لتنمية مهارات التفكير العليا والإبداع لدى الطلاب .

٣- إدارة أنشطة تعلم الطلاب فى بيئة تدعمها التكنولوجيا .

٤- تطبيق طرق متعددة للتقويم لتقرير الاستخدام المناسب لمصادر التكنولوجيا فى التعليم والاتصال والإنتاجية من قبل الطلاب .

د- مجال الإنتاجية والممارسات المهنية .

١- التقويم المستمر والنظر فى الممارسات المهنية بهدف التوصل إلى قرارات واعية فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا فى دعم الطلاب .

٢- تطبيق التكنولوجيا بهدف زيادة الإنتاجية .

٣- استخدام التكنولوجيا فى الاتصال والتعاون مع الأقران وأولياء الأمور والمجتمع بمفهومه الشامل من أجل إثراء عملية تعلم الطلاب .

هـ- مجال الموضوعات الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والإنسانية .

١- تطبيق مصادر تكنولوجيا لتمكين وتقوية المتعلمين ذوى الخلفيات والصفات والقدرات المتباينة

٢- تحديد واستخدام مصادر تكنولوجيا وتأكيد التنوع .

٣- تنمية الاستخدام الآمن والصحي لمصادر التكنولوجيا .

٤- تسهيل الإتاحة المتكافئة لمصادر التكنولوجيا أمام جميع الطلاب .

و- دعم نظم المعلومات بالمدرسة وارتباطها بالمستويات التعليمية الأخرى .

١- تسهيل التطوير المشترك الذى يقوم به كافة المعينون لإيجاد رؤية لاستخدام التكنولوجيا والعمل على نشرها على نطاق واسع .

٢- تأكيد ايجاد عملية شاملة ومترابطة لتطوير وتنفيذ ومتابعة خطة تكنولوجية متكاملة طويلة المدى ومنتظمة لتحقيق الرؤية .

- ٣- نشر ورعاية ثقافة الابداع المسنولة وتأييد السياسات الرامية لتعزيز التحديث المستمر باستخدام التكنولوجيا .
- ٤- استخدام البيانات عند اتخاذ قرارات القيادة .
- ٥- تأييد السياسات الفعالة القائمة على البحث عند استخدام التكنولوجيا .
- ٦- استخدام تكنولوجيا لاغراض الاتصال والتعاون بين الزملاء وهيئة العاملين والاباء والطلاب والمجتمع بمفهومه الواسع .
- ٧- إنشاء والمشاركة فى مجتمعات التعلم التي تحفز وترعى وتدعم القائمين على التدريب وهيئة العاملين على استخدام التكنولوجيا من أجل تحسين الإنتاجية .
- ٨- الاتخراط فى تعلم مهنى دائم ومرتببط بالوظيفة ويستخدم مصادر التكنولوجيا .
- ٩- تأكيد الوعي بالتكنولوجيات الناشئة واستخداماتها الفعالة فى مجال التعليم .

ز : الدعم والإدارة والعمليات .

- ١- تنفيذ واستخدام الإدارة المتكاملة القائمة على التكنولوجيا ونظم العمليات .
- ٢- تخصيص الموارد المالية والبشرية لتأكيد التنفيذ الكامل والمستدام لخطة التكنولوجيا .
- ٣- تكامل الخطط الإستراتيجية والخطط التكنولوجية وخطط التحسين والسياسات الأخرى لتحقيق الجودة تمهيداً للاعتماد التربوى

مادة (١٤) :

تحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف أخصائي الصحافة والإعلام على النحو المبين في كل مجال من المجالات الآتية :

أ- مجال التوعية .

- ١- التوعية بالأهداف التربوية للصحافة والإذاعة المدرسية والمناظرات والبرلمان المدرسى والدور التربوى لكل منها داخل المدرسة وخارجها .
- ٢- تكوين بنية معرفية أساسية توفر لدى الطالب معلومات وحقائق ونظريات فى شتى مجالات الحياة المعاصرة والتي تمكن الطالب من ممارسة المهارات الأساسية اللازمة للحياة اليومية .
- ٣- التعامل مع البيئة بشكل فعال والتعرض للقضايا البيئية وانعكاساتها السلبية وكيفية معالجتها من خلال الفنون الصحفية المتنوعة .
- ٤- محافظة الطالب على صحته وحماية نفسه من الأمراض والأخطار من خلال الملصقات الإعلامية والتحقيقات والأحاديث الصحفية .
- ٥- التوعية بأهمية مهارات الكمبيوتر ومهارات التعامل مع الآخرين وحرية التعبير عن الرأى واحترام الرأى الآخر من خلال الممارسات المختلفة .
- ٦- حسن التعامل مع الموارد والعمل على تنميتها كالماء والبيئة والهواء من خلال المقالات والتحقيقات والأحاديث الصحفية .

ب- مجال العمل مع الجماعات الصحفية .

- ١- الإشراف على جماعات الصحافة ، والإذاعة المدرسية والمناظرات والبرلمان المدرسي .
- ٢- مساعدة أعضاء كل جماعة فى وضع الخطة والبرنامج الزمني وفى توزيع المسئوليات على أعضاء كل جماعة كل بقدر قدراته ومواهبه وتنفيذها وتقييمها .
- ٣- الإدارة الذاتية للطلاب فى كل الأنشطة التي يمارسونها .
- ٤- اكتشاف وتنمية ميول الطلاب الأدبية والفنية وتقدير قيمة الكلمة المكتوبة فى إبراز الخبر والتحقيق الصحفي وتدعيم القيم الإيجابية .
- ٥- الإشراف على إصدار الصحف المختلفة (صحيفة الفصل - المدرسة - النادي - المركز - صحف المناسبات - صحف المواد الدراسية - صحف جماعة النشاط .. الخ) بأشكالها المتنوعة .
- ٦- إعداد السجلات والملفات والبيانات الخاصة بالنشاط الصحفي والإذاعة المدرسية والمناظرات والبرلمان المدرسي داخل المدرسة

ج- مجال البرامج العامة .

- ١- تنظيم المعارض الصحفية فى المناسبات القومية والاجتماعية والدينية أثناء الدراسة وفى الأنشطة المدرسية .
- ٢- تنظيم المسابقات والندوات والمحاضرات الصحفية بأنواعها المختلفة على مستوى الفصول الدراسية والتي تساعد على القراءة والاطلاع .
- ٣- تنظيم برامج تبادل الزيارات واللقاءات الفكرية لمزيد من الخبرات الصحفية داخل المدرسة وخارجها ولتدعيم العلاقات الطلابية .
- ٤- تنظيم الزيارات إلى المؤسسات الصحفية ومراكز الإعلام المحلية .
- ٥- تدريب الطلاب على فنون الصحافة من أحاديث وتحقيقات وتقارير صحفية وإصدار مجلة الكترونية داخل وخارج أسوار المدرسة .
- ٦- تدعيم الصلة بين جماعات الصحافة والجماعات العلمية والرياضية والاجتماعية والثقافية داخل المدرسة .
- ٧- خدمة المناهج الدراسية والإسهام فى تحقيق وترابط وتكامل المعرفة لتحقيق الجودة تمهيداً للاعتماد التربوى .

د- مجال التفاعل مع المجتمع المحلى .

- ١- المشاركة الفعالة فى جميع القضايا والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والمشكلات الشباب والأطفال .



- ٢- يكون أخصائي الصحافة المدرسية عضواً في مجلس الآباء والمعلمين على مستوى المدرسة.
- ٣- إجراء التحقيقات الصحفية مع المسؤولين التربويين وغيرهم من المسؤولين في شتى المجالات حول القضايا التي تهم الطالب في حياته التعليمية والعامة .
- ٤- الاستعانة بأولياء الأمور من المسؤولين في إجراء تحقيقات وأحاديث صحفية معهم لتفسير ما يجرى في المجتمع وتبسيط المعلومات ، وتفسير الظواهر العلمية ، وإلقاء الضوء على القضايا البيئية ، ومشاركة الطلاب في علاجها .
- ٥- إقناع أولياء الأمور بالدور الهام والخطير للصحافة والإعلام التربوي .

هـ - مجال التربية المسرحية .

- ١- تنمية الجانب الابتكاري والكشف عن المواهب البارزة وتنميتها ورعايتها .
- ٢- تشكيل وجدان الطالب وصقل قدراته الجمالية وقدرات الإحساس والتذوق وتعميق قيم الحق والخير والجمال لديه والحرص من خلال استخدام المشروع المدرسي كواجهة للأنشطة التربوية التي تمارس في المدرسة .
- ٣- تعويد الطالب على النطق السليم وقواعد اللغة العربية من تشكيل سليم ، المخارج السليمة للحروف ، وبراعة الاستهلاك .
- ٤- الكشف عن المواهب والقدرات الخاصة ورعايتها وصقلها وتوجيهها ومتابعة ذلك .
- ٥- بث روح الفريق والعمل الجماعي بين الطلبة مع إنكار الذات .
- ٦- غرس القيم الدينية والوطنية وتعميق حب الوطن والانتماء له والاعتزاز به مع تنمية القدرة على التذوق وتنمية الحس الجمالي وتشكيل الجوانب الوجدانية والفكرية والثقافية .
- ٧- استخدام المسرح المدرسي في خدمة العملية التعليمية عن طرق مسرحية المناهج .

مساعدة (١٥) :

تحدد المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف أمناء المكتبات المدرسية على النحو المبين في كل مجال من المجالات الآتية :

أ- مجال بيئة العمل .

- ١- التخطيط لإدارة المكتبة بالأسلوب العلمي السليم .
- ٢- التفاعل مع الطلاب والمعلمين .
- ٣- توفير مناخ يقنع المعلمين بأهمية دور المكتبة في إثراء المناهج الدراسية .
- ٤- المشاركة بإيجابية في الأنشطة التي تنظمها المدرسة لتحقيق الجودة تمهيداً للاعتماد التربوي .

٥- التنمية الفنية .

٦- التقويم الذاتي .

ب- مجال إدارة العمليات الرئيسية .

- ١- المكتبة المدرسية مركز لمصادر التعلم والبحث والحصول على المعلومات .
- ٢- الإلمام بفلسفة ونظريات تجميع المواد وبناء المجموعات وإدارة أنشطة التعليم المختلفة .
- ٣- تحديد احتياجات المكتبة وفقاً لإدارة المترددين عليها من الطلاب والمعلمين وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة .
- ٤- الإعلام بمصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة .
- ٥- القدرة على الإعداد الفني من حيث فهرسة وتصنيف جميع مصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة سواء الكترونياً أو ورقياً .
- ٦- الإلمام بكافة الأعمال الخاصة بالمكتبة من النواحي الفنية والمالية والإدارية ، وصيانة المكتبة .
- ٧- القدرة على استخدام الكمبيوتر والوسائل التكنولوجية فى أعمال المكتبة المختلفة .
- ٨- دعم وإثراء المناهج الدراسية وتحديد ما تحتاج إليه من مصادر المعلومات المختلفة .
- ٩- إعداد المكتبة كورشة دراسية لاكتساب الطلاب مهارات الاطلاع والبحث .
- ١٠- القدرة على اكتشاف الموهوبين والمتعثرين قرانياً ووضع البرامج اللازمة للعلاج بالتعاون مع مدرسي المواد المختلفة .
- ١١- تحليل وتقييم الخدمات المكتبية المقدمة لتعرف على نواحي القصور والقوة فى جوانب الخدمة المختلفة .

مسألة (١٦) :

يكون النصاب الأسبوعي لعدد الحصص للمعلمين على النحو الآتي :-

المرحلة الثانوية	المرحلة الإعدادية	المرحلة الابتدائية	
١٨	٢١	٢٤	معلم مساعد
١٨	٢١	٢٤	معلم
١٧	١٩	٢٢	معلم أول
١٦	١٨	٢٠	معلم أول (أ)
١٦	١٧	١٨	معلم خبير
١٤	١٥	١٦	كبير المعلمين

ويكون المعلم الأعلى والأقدم فى المستوى هو المشرف على المادة ويخفف النصاب بالنسبة له بمقدار حصتين .

مادة (١٧) :

يكون تقويم أداء شاغلي وظائف المعلمين والأخصائيين والتوجيه ووظائف الإدارة المدرسية التي يشغلها معلمون عن مدة سنة تبدأ من أول سبتمبر وتنتهي في آخر أغسطس من العام التالي ، ويوضع تقرير تقويم الأداء خلال شهري أكتوبر ونوفمبر ، ويعتمد من لجنة الموارد البشرية خلال شهر ديسمبر .
ويكون تقرير تقويم الأداء بالمراتب الآتية :

ك	من ٩٠ إلى ١٠٠
ف	من ٧٥ إلى أقل من ٩٠
متوسط	من ٦٠ إلى أقل من ٧٥
دون متوسط	من ٥٠ إلى أقل من ٦٠
ضعيف	أقل من ٥٠ درجة

ويكون وضع تقرير تقويم الأداء وفقاً للنماذج التالية المرفقة بهذه اللائحة :

- نموذج رقم (١) لشاغلي وظائف المعلمين .
 - نموذج رقم (٢) لشاغلي وظائف التوجيه .
 - نموذج رقم (٣) لشاغلي وظائف الإدارة المدرسية .
- وتعلن للعاملين معايير قياس الأداء التي تطبق في شأنهم . ويجب إخطار العاملين الذين يرى رؤسائهم أن مستوى أدائهم دون المتوسط أو ضعيف بأوجه النقص في الأداء طبقاً لنتيجة القياس الدوري أولاً بأول .

مادة (١٨) :

على إدارة شئون العاملين إعلان العامل الذي تنطبق عليه أحكام هذه اللائحة بالبيان المقدم عن أدائه أو تقرير تقويم أدائه خلال مدة خمسة عشر يوماً من تاريخ اعتماده من لجنة الموارد البشرية .
وله أن يتظلم منه خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه إلى اللجنة التي يشكلها المحافظ المختص طبقاً للفقرة الأخيرة من المادة (٨٠) من قانون التعليم المشار إليه ، وترفع اللجنة توصياتها بشأن فحص التظلم للمحافظ خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه ، وفي جميع الأحوال يجب البت في التظلم خلال ~~سنتين~~ يوماً من تاريخ تقديمه بقرار يصدر من المحافظ .



مادة (١٩).

على كل مديرية تعليمية حصر أعداد العاملين بها الخاضعين لأحكام الباب السابع من قانون التعليم المشار إليه الذين حصلوا على تقرير تقويم أداء بمرتبه دون المتوسط أو ضعيف ، وتصنيف هؤلاء العاملين بحسب أسباب انخفاض مستوى أدائهم .

وتخطر المديرية أكاديمية المعلمين بأسماء هؤلاء العاملين بحسب تصنيفهم ، وبمقترحاتها فى شأن تطوير أدائهم لتحديد نوع التدريب اللازم لرفع مستوى أدائهم ، ويجب إخطار هؤلاء العاملين بمواعيد وأماكن التدريب اللازم أو الدورات المقررة قبل موعدها بوقت كاف .

مادة (٢٠).

لا يجوز تقدير مستوى أداء العامل الخاضع لأحكام الباب السابع من قانون التعليم المشار إليه بمرتبه كفاء فى الحالتين الآتيتين:

أ- إذا أتاحت له فرصة التدريب ولم يجتزه بنجاح .

ب - إذا وقع عليه جزاء تأديبي بالخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على خمسة أيام ، أو جوزى بجزاءات الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدد يجاوز مجموعها عشرة أيام أو أى جزاء أشد خلال العام الذى يوضع عنه التقرير .

ولا يجوز تقدير مستوى أداء العامل بمرتبه فوق المتوسط فى الحالتين الآتيتين :

أ- إذا أتاحت له فرصة التدريب وتخلف عنه ، ما لم يكن ذلك بعذر تقبله السلطة المختصة .

ب- إذا وقع عليه جزاء تأديبي بالخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدة تزيد على عشرة أيام أو جوزى بجزاءات الخصم من الأجر أو الوقف عن العمل لمدد يجاوز مجموعها خمسة عشر يوماً أو أى جزاء أشد فى العام الذى يوضع عنه التقرير .

مادة (٢١).

يتم حصر أعداد العاملين المرشحين للترقية الى الوظائف الأعلى الذين تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها فى المادة ٨١ من قانون التعليم المشار إليه ويعرض ذلك على لجنة الموارد البشرية للنظر فى الترقية فى حدود الدرجات المتاحة وتحرر اللجنة محضراً بنتائج أعمالها يعرض على السلطة المختصة للاعتماد .

ويصدر بالترقية قرار من السلطة المختصة ، وتعتبر الترقية نافذة من تاريخ اعتماد محضر لجنة الموارد البشرية من السلطة المختصة ، ويستحق العامل بداية الأجر المقرر للوظيفة المرقى إليها أو علاوة من علاوتها أيهما أكبر اعتباراً من تاريخ نفاذ الترقية ، ولا يخل ذلك باستحقاق العلاوة الدورية فى موعدها .

نموزج تقويم أداء

رقم (١)

لشاعلي وظائف المعلمين وما يعادلها طبقاً للقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧

عن الفترة من / / ٢٠ حتى / / ٢٠

أولاً : بيانات من واقع ملف خدمة العامل :

- : الاسم
- : الإدارة التي يعمل بها
- : تاريخ الميلاد
- : الدرجة وتاريخها
- : المؤهلات الدراسية
- : الوظيفة التي يشغلها

ثانياً : الجزاءات التأديبية خلال عام التقويم :

.....

.....

ثالثاً : بيانات تملأ بمعرفة العامل نفسه :

الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقويم :

.....

.....

نواحي التقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقويم :

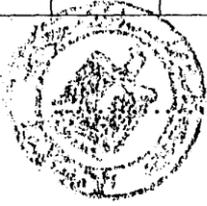
.....

.....

.....

.....

رابعاً : قياس كفاية الأداء						
عناصر التقويم	الدرجة القصوى	الرئيس المباشر		المدير المحلي		الرئيس الأعلى
		الحروف	الأرقام	الحروف	الأرقام	الحروف
أولاً : أداء العمل ومستواه :						
كمية العمل	١٥					
درجة اتقان العمل	١٥					
ثانياً: القدرات الإدارية والفنية :						
درجة مشاركته في تحسين مستوى أداء العمل بالمدرسة	٢٠					
درجة متابعة أداء المعلمين	١٠					
القدرة على القيادة والتوجيه	١٠					
الشهادات والدرجات العلمية والدورات التدريبية	١٠					
ثالثاً : المهارات السلوكية :						
سلوكياته مع إدارة المدرسة والإدارة التعليمية	١٠					
لائضباط في العمل	١٠					
لمجموع	١٠٠					
رتبة التقدير						
لتوقيـع						



عرض على لجنة الموارد البشرية ووافقت على تقويم الأداء بمرتبة .

رئيس لجنة الموارد البشرية

()

نموذج تقويم أداء

رقم (٢)

لشاغلي وظائف التوجيه موجه عام وموجه أول وموجه طبقاً للقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧

عن الفترة من / / ٢٠ حتى / / ٢٠

أولاً : بيانات من واقع ملف خدمة العامل :

- الاسم :
- الإدارة التي يعمل بها :
- تاريخ الميلاد :
- الدرجة وتاريخها :
- المؤهلات الدراسية :
- الوظيفة التي يشغلها :

ثانياً : الجزاءات التأديبية خلال عام التقويم :

.....

.....

ثالثاً : بيانات تملأ بمعرفة العامل نفسه :الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقويم :

.....

.....

نواحي التقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقويم :

.....

.....

.....

قانون ٩٣ لسنة ٢٠١٢

الجريدة الرسمية - العدد ٤٤ (مكرر) في ٦ نوفمبر سنة ٢٠١٢ ٧

قرار رئيس جمهورية مصر العربية

بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢

بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧

الصادر بتعديل القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الإعلان الدستوري الصادر بتاريخ ١٣ من فبراير ٢٠١١ :

وعلى الإعلان الدستوري الصادر بتاريخ ٣٠ من مارس ٢٠١١ :

وعلى الإعلان الدستوري الصادر بتاريخ ١١ من أغسطس ٢٠١٢ :

وعلى قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته :

وعلى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ :

وبعد موافقة مجلس الوزراء :

قـرـر

القانون الآتي نصه :

(المادة الاولى)

يُستبدل بنصوص البندين (٢) و(٣) من المادة (٧٢) ، والمادة (٧٣) ، والمادة (٧٤) ،
والمادة (٧٨) ، والمادة (٧٩) ، والمادة (٨١) ، والفقرة الثانية من المادة (٨٣) ،
والمادة (٨٧) ، والمادة (٨٨) ، والمادة (٨٩) من القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بشأن التعليم
النصوص الآتية :

مادة ٧٢ البندين (٢) ، (٣) :

٢ - أن يكون من خريجي كليات التربية أو حاصلاً على مؤهل عالٍ تربوي مناسب

أو على مؤهل عالٍ مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة تأهيل تربوي .

٣ - أن يستوفى برامج التنمية المهنية المقررة لشغل الوظيفة .

وتحدد اللائحة التنفيذية اشتراطات التأهيل التربوي المطلوب .

مادة ٧٣ :

يكون شغل وظيفة "معلم مساعد" بالتعاقد لمدة سنتين قابلة للتجديد سنة أخرى بقرار من وزير التربية والتعليم بعد أخذ رأي المحافظ المختص .
ويجب على شاغلها خلال هذه المدة الحصول على شهادة الصلاحية من الأكاديمية المهنية للمعلمين لمزاولة مهنة التعليم بالمرحلة التعليمية التي يعمل بها ، فإذا لم يحصل على الشهادة خلالها انتهى عقده تلقائياً دون حاجة لأي إجراء .
ويعين بقرار من المحافظ المختص في وظيفة معلم من أمضى سنة على الأقل في وظيفة معلم مساعد ، وحصل خلالها على الشهادة المشار إليها ، وثبتت صلاحيته للعمل وفقاً للمعايير التي تحددها اللائحة التنفيذية .
ويسرى حكم الفقرة الأولى على الإخصائين الاجتماعيين والنفسيين وإخصائي التكنولوجيا وإخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات .
ويجوز بعد موافقة وزير المالية تسوية حالة من يحصل على مؤهل عالٍ أثناء الخدمة من العاملين بالمدارس والإدارات والمديريات بشرط استيفاء المتطلبات التي تحددها الأكاديمية المهنية للمعلمين .

مادة ٧٤ :

يشترط للتعين ابتداءً في إحدى وظائف التعليم المشار إليها في المادة (٧٠) من هذا القانون ، أو للترقية للوظائف الأعلى أو ما يعادلها على النحو الوارد في هذا الباب ، توافر شروط شغلها والحصول على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة واستيفاء برامج التنمية المهنية التي تعقد لهذا الغرض .

مادة ٧٨ :

يتكون جدول وظائف التوجيه الفني من وظائف : موجه وتعادل وظيفة معلم أول (أ) ، ومرجع أول وتعادل وظيفة معلم خبير ، وموجه عام وتعادل وظيفة كبير معلمين .
ويتم اختيار شاغلي وظيفة موجه ، وموجه أول ، وموجه عام عن طريق مسابقة عامة في نطاق كل محافظة ، وذلك متى توافرت الشروط المطلوبة للترقية والمنصوص عليها في المادة (٨١) من هذا القرار بقانون ، ويكون شغل الوظيفة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة .

وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الشغل والتجديد كما تحدد اللائحة أعباء العمل ونسب وظائف التوجيه إلى وظائف التعليم .

مادة ٧٩ :

ويكون شغل وظيفة مدير ووكيل إدارة تعليمية من بين شاغلي وظيفة "معلم أول (أ)" بأقدمية سنتين على الأقل ، في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة ، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد .

يكون لكل مدرسة مدير ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها ووفق احتياجات الإدارة المدرسية ، وذلك على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية .

ويتم اختيار شغل وظيفة مدير ووكيل المدرسة من بين شاغلي وظيفة "معلم أول (أ)" على الأقل للمدير ومعلم أول للوكيل في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة ، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد .

وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الاختيار والتجديد لكل وظيفة من الوظائف السابقة .

مادة ٨١ :

يشترط للترقية إلى الوظائف المنصوص عليها في المادة (٧١) من هذا بقانون ، الآتي :

١ - استيفاء شروط شغل الوظيفة المرقي إليها على النحو المبين ببطاقة الوصف الخاصة بها .

٢ - قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأدنى مباشرة ، أو ما في مستواها وفقاً للقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم .
وتخفيض المدة البينية للترقية عام واحد للحاصل على الماجستير وعامين للحاصل على الدكتوراة .

٣ - الحصول على شهادة الصلاحية لزاوله الوظيفة المرقي إليها .

٤ - الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في سنتين سابقتين مباشرة على النظر في الترقية .

وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات الترقية .

ويستحق المعلم بداية الأجر المقرر للوظيفة المرقي إليها أو علاوة من علاوتها أيهما أكبر اعتباراً من هذا التاريخ ، ولا يخل ذلك باستحقاق العلاوة الدورية في موعدها .

مادة ٨٣ فقرة ثانية :

ويكون الترخيص لشاغلي الوظائف المنصوص عليها في هذا الباب من العاملين بالمدارس بإجازات اعتيادية أثناء العطلة الصيفية على النحو الآتي :

المعلم المساعد والمعلم والمعلم الأول ثلاثين يوماً .

المعلم الأول (أ) خمسة وثلاثين يوماً .

المعلم الحبير أربعين يوماً .

كبير المعلمين خمسة وأربعين يوماً ، واستثناءً من ذلك يجوز الترخيص بالحصول على الإجازات الاعتيادية أثناء العام الدراسي، وذلك بما لا يتعارض مع مصلحة العمل .
وفي جميع الأحوال يجب أن يحصل المعلم على ثلثي إجازاته الاعتيادية سنوياً على الأقل، فإذا لم يحصل عليها لحاجة العمل التي تقدرها السلطة المختصة استحق المقابل النقدي عنها .

مادة ٨٢ :

لوزير التربية والتعليم أو المحافظ المختص أن يأمر بإجراء التحقيق مع أي من شاغلي الوظائف المنصوص عليها بهذا القرار بقانون إذا أعطى دروساً خصوصية أو ارتكب أية مخالفة تأديبية، وفي هذه الحالة يكون التصرف في التحقيق سواء بالحفظ أو بتوقيع الجزاء المناسب أو بالإحالة إلى المحاكمة التأديبية بقرار من الوزير أو المحافظ بحسب الأحوال .

مادة ٨٨ :

تنتهى خدمة شاغل الوظيفة بأحد الأسباب المبينة بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بمراعاة أحكام قانون التأمين الاجتماعي .

ويسرى هذا الحكم بآثره القانوني الفوري من تاريخ نفاذه على كل من بلغ سن الستين

بعد أول أكتوبر ٢٠١٢

مادة ٨٩ :

يمنح شاغلوا وظائف التعليم المشار إليها في المادة (٧٠) من هذا القانون بدل معلم ومقداره (٥٠٪) من الأجر الأساسي، مع استحقاقهم العلاوة السنوية المقررة، وكل زيادة في الأجر تمنح للعاملين بالجهاز الإداري بالدولة .

ويمنح شاغلوا وظائف المعلمين المشار إليها في المادة (٧٠) من هذا القانون بدل اعتماد وفقاً للنسبة المبينة بالجدول المرافق لهذا القرار بقانون وفي التاريخ المحددة به من الأجر الأساسي وذلك عند نقلهم لشغل وظائف المعلمين بعد استيفائهم متطلبات الشغل والاعتماد المقررة لها، مع احتفاظهم بصفة شخصية بالأجور التي كانوا يتقاضونها ولو تجاوزت الحد الأقصى للأجر المقرر للوظائف المنقولين إليها .

(المادة الثانية)

يستبدل بالجدول المرافق للقانون المشار إليه جدولاً جديداً مرافقاً .

(المادة الثالثة)

ينشر هذا القرار بقانون في الجريدة الرسمية ، وتكون له قوة القانون ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره .

صدر برئاسة الجمهورية في ٢١ ذي الحجة سنة ١٤٣٣ هـ

(الموافق ٦ نوفمبر سنة ٢٠١٢ م) .

محمد مزسي

جدول معادلة وظائف التعليم

الوظيفة التعليمية	الدرجة المالية المعادلة	المدة البيئية	بدل الاعتماد في ٢٠١٢/٧/١	بدل الاعتماد من ٢٠١٢/١٠/١ مما توفره اعتمادات وزارة التربية والتعليم
كبير معلمين	العالية	-	٪ ١٥٠	٪ ٢٠٠
معلم خبير	مدير عام	٥ سنوات	٪ ١٢٥	٪ ١٧٥
معلم أول (أ)	الأولى	٥ سنوات	٪ ١٠٠	٪ ١٥٠
معلم أول	الثانية	٥ سنوات	٪ ٧٥	٪ ١٢٥
معلم	الثالثة (أقدمية سنتين)	٥ سنوات	٪ ٥٠	٪ ١٠٠
معلم مساعد	الثالثة	سنتين	-	-

مقارنة بين قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ وقانون ٩٣ لسنة ٢٠١٠

رقم المادة	قانون 93 لسنة 2012	قانون رقم 155 لسنة 2007
مادة 72	<p>• بند (2): أن يكون من خريجي كليات التربية أو حاصلاً على مؤهل عال تربيوي مناسب أو على مؤهل عال تربيوي مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة تأهيل تربيوي.</p>	<p>بند (2): أن يكون حاصلاً على مؤهل عال تربيوي مناسب أو على مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة (إجازة) تأهيل تربيوي. وتصدر بقرار من وزير التربية والتعليم اشتراطات التأهيل التربيوي المطلوب. ويستثنى من هذا الشرط المعلم المساعد والشاغرون لوظائف تعليمية في تاريخ العمل بهذا الباب.</p>
	<p>• بند (3): أن يستوفي برامج التنمية المهنية المقررة لشغل الوظيفة، وتحدد اللائحة التنفيذية اشتراطات التأهيل التربيوي المطلوب.</p>	<p>• بند (3): أن يجتاز الإختبار المقرر لشغل الوظيفة.</p>
مادة 73	<p>يكون شغل وظيفة "معلم مساعد" بالتعاقد لمدة سنتين قابلة للتجديد سنة أخرى بقرار من وزير التربية والتعليم بعد أخذ رأي المحافظ المختص. ويجب على شاغلها خلال هذه المدة الحصول على شهادة الصلاحية من الأكاديمية المهنية للمعلمين لمزاولة مهنة التعليم بالمرحلة التعليمية التي يعمل بها، فإذا لم يحصل على الشهادة خلالها انتهى عقده تلقائياً دون حاجة لأي إجراء.</p> <p>ويعين بقرار من المحافظ المختص في وظيفة معلم من أمضى سنة على الأقل في وظيفة معلم مساعد، وحصل خلالها على الشهادة المشار إليها، وثبتت صلاحيته للعمل وفقاً للمعايير التي تحددها اللائحة التنفيذية. ويسرى حكم الفقرة الأولى على الأخصائيين الإجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات. ويجوز بعد موافقة وزير المالية تسوية حالة من يحصل على مؤهل عال أثناء الخدمة من العاملين بالمدارس والإدارات والمديريات بشرط استيفاء المتطلبات التي تحددها الأكاديمية المهنية للمعلمين.</p>	<p>يكون شغل وظيفة "معلم مساعد" بالتعاقد لمدة سنتين قابلة للتجديد سنة أخرى بقرار من وزير التربية والتعليم ويجب على شاغلها خلال هذه المدة الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة مهنة التعليم بالمرحلة التعليمية التي يتقدم لها، فإذا لم يحصل على الشهادة خلالها انتهى عقده تلقائياً دون حاجة لأي إجراء.</p> <p>ويتم التعاقد مع المعلمين المؤقتين الذين يشاركون فعلاً أعمال التعليم في تاريخ العمل بهذا الباب لشغل وظيفة معلم مساعد وذلك متى توافرت فيهم شروط شغل الوظيفة.</p> <p>ويعين بقرار من المحافظ المختص في وظيفة معلم من أمضى سنة على الأقل في وظيفة معلم مساعد، وحصل خلالها على الشهادة المشار إليها، وثبتت صلاحيته للعمل وفقاً للمعايير التي تحددها اللائحة التنفيذية. ويسرى حكم الفقرة الأولى على الأخصائيين الإجتماعيين والنفسيين وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والإعلام وأمناء المكتبات باستثناء</p> <p>إسبهم في المادة (70) من هذا القانون اللذين يمينون بمفوض مؤقت.</p>
مادة 74	<p>يشترط للتعين ابتداءً في إحدى وظائف التعليم المشار إليها في المادة (70) من هذا القانون، أو للترقية للوظائف الأعلى أو ما يعادلها على النحو الوارد في هذا الباب، توافر شروط شغلها والحصول على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة واستيفاء برامج التنمية المهنية التي تحددها لهذا الغرض.</p>	<p>شترط للتعين ابتداءً في إحدى وظائف التعليم المشار إليها في المادة (70) من هذا القانون، أو للترقية للوظائف الأعلى أو ما يعادلها على النحو الوارد في هذا الباب، توافر شروط شغلها والحصول على شهادة الصلاحية لشغل الوظيفة واجتياز الترتيب والإختبارات التي تحددها لهذا الغرض.</p>
مادة 78	<p>يتكون جدول وظائف التوجيه الفني من وظائف: موجه وعادل ووظيفة معلم أول (أ)، وموجه أول وتعادل ووظيفة معلم خبير، وموجه عام وتعادل ووظيفة كبير معلمين.</p> <p>ويتم اختيار شاغلي وظيفة موجه، وموجه أول، وموجه عام عن طريق مسابقة عامة في نطاق كل محافظة وذلك متى توافرت الشروط المتطلبية</p>	<p>يتكون جدول وظائف التوجيه الفني من وظائف: موجه وعادل ووظيفة معلم أول (أ)، وموجه أول وتعادل ووظيفة معلم خبير، وموجه عام وتعادل ووظيفة كبير معلمين.</p> <p>ويتم اختيار شاغلي وظيفة موجه من بين من يشغلون وظيفة معلم أول (أ)، كما يتم اختيار شاغلي وظائف موجه أول وموجه عام من الوظيفة الأدنى</p>

<p>مباشرة من وظائف التوجيه بشرط توافر الشروط المطلوبة للتربية والمنصوص عليها في المادة (81) من هذا القانون، ويشترط للتربية بين وظائف التوجيه اجتياز الإختبارات التي تقيس المتطلبات التي تحددها اللائحة التنفيذية والتي تتيح تمكن الموجه في مجال تخصصه الأكاديمي، وذلك على النحو الذي تحدده الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتحدد اللائحة التنفيذية أعباء العمل ونسب وظائف التوجيه إلى وظائف التعليم.</p>	<p>للتربية والمنصوص عليها في المادة (81) من هذا القرار بقانون، ويكون شغل الوظيفة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة، وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الشغل والتجديد كما تحدد اللائحة أعباء العمل ونسب وظائف التوجيه إلى وظائف التعليم.</p>	
<p>يتم اختيار شاعلي وظيفة مدير ووكيل المدرسة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد من بين شاعلي وظيفة "معلم أول (أ)" على الأقل، وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الإختيار ويكون لكل مدرسة مدير ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها ووفق احتياجات الإدارة المدرسية، على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية.</p>	<p>ويكون شغل وظيفة مدير ووكيل إدارة تعليمية من بين شاعلي وظيفة "معلم أول (أ)" بأقدمية سنتين على الأقل في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة، ويكون الإختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد. يكون لكل مدرسة مدير ووكيل أو أكثر بحسب عدد الفصول والمراحل التعليمية بها ووفق احتياجات الإدارة المدرسية، وذلك على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية. ويتم اختيار شغل وظيفة مدير ووكيل المدرسة من بين شاعلي وظيفة "معلم أول (أ)" على الأقل للمدير ومعلم أول للوكيل في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة، ويكون الإختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد. وتحدد اللائحة التنفيذية إجراءات وأسس الإختيار والتجديد لكل وظيفة من الوظائف السابقة.</p>	<p>مادة 79</p>
<p>يشترط للتربية إلى الوظائف المنصوص عليها في المادة (71) من هذا القانون، الأتي: 2. قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأتني مباشرة، أو مافى مستواها وفقاً للقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم.</p>	<p>يشترط للتربية إلى الوظائف المنصوص عليها في المادة (71) من هذا القانون، الأتي: 2. قضاء خمس سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في الوظيفة الأتني مباشرة، أو مافى مستواها وفقاً للقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التربية والتعليم. وتخفص المدة البنينة للتربية عام واحد للحاصل على الماجستير، وعامين للحاصل على الدكتوراه.</p>	<p>مادة 81</p>
<p>تنتهي خدمة شاعلي الوظيفة بأحد الأسباب المبينة بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بمراعاة أحكام قانون التأمين الإجتماعي، ومع ذلك في حالة بلوغ سن الستين في الفترة من أول أكتوبر إلى أهر أغسطس فإنه يبقى في الخدمة حتى هذا التاريخ دون أن تحسب هذه المدة في تقدير المعاش أو المكافأة.</p>	<p>تنتهي خدمة شاعلي الوظيفة بأحد الأسباب المبينة بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بمراعاة أحكام قانون التأمين الإجتماعي. ويسري هذا الحكم بأثره القانوني الفوري من تاريخ نفاذه على كل من بلغ سن الستين بعد أول أكتوبر 2012.</p>	<p>مادة (88)</p>

جدول معادلة وظائف التعليم (مرفق بالقرار)

الوظيفة التعليمية	الدرجة المالية المعادلة	العدد البيئي	بدل الإعتماد في 2012/7/1	بدل الإعتماد من 2012/10/1 مما تقره اعتمادات وزارة التربية والثقافة
كبير المعلمين	العالية	-	%150	%200
معلم خبير	مدير عام	5 سنوات	%125	%175
معلم اول (I)	الأول	5 سنوات	%100	%150
معلم اول	الثانية	5 سنوات	%75	%125
معلم	الثالثة (أقدمية سنتين)	5 سنوات	%50	%100
معلم مساعد	الرابعة	3 سنوات	-	-
		سنتين بالقانون 155		

ورقة عمل التأمل الذاتي في المهارات القيادية"

الوظيفة :

الاسم :

الإدارة:

المدرسة:

اذكر ٣ مهارات اكتسبتها بشكل جيد أثناء ورشة العمل

..... ١

..... ٢

..... ٣

لكل مهارة حدد الإجراءات التي يمكنك اتخاذها لتوظيف هذه المهارة في عملك في الفترة القادمة.

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة الأولى :

.....

.....

.....

.....

.....

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة الثانية :

.....

.....

.....

.....

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة الثالثة :

.....

.....

.....

.....

.....

ورقة عمل التأمل الذاتي في المهارات القيادية"

الوظيفة :

الإدارة:

الاسم :

المدرسة:

اذكر مهارتين تحتاجان إلى التطوير

..... ١.

..... ٢.

..... ٣.

لكل مهارة حدد الإجراءات التي يمكنك اتخاذها لتطوير هذه المهارة في الفترة القادمة.

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير المهارة الأولى :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير المهارة الثانية :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ورقة عمل تقييم اليوم

ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن استجابتك:

الأهداف	استجاب اليوم لاحتياجاتي في هذا الهدف	استجاب اليوم إلى حد ما لاحتياجاتي في هذا الهدف	لم يحقق اليوم احتياجاتي في هذا الهدف
١. يتعرف القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة مثل ١٥٥ و ٩٣.			
٢. يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.			
٣. يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها.			
٤. يحدد مهارتين قياديتين تعتقد انه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.			
٥. يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.			

✍ أذكر شيئاً واحداً تعلمته اليوم.

✍ أذكر شيئاً لم يعجبك اليوم.

✍ أذكر شيئاً كنت تود أن تعرفه اليوم.

✍ أذكر شيئاً سوف تقوم بتغييره في طريقك في قيادة مدرستك.



الأكاديمية المهنية للمعلمين

Professional Academy for Teachers



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

